



Minttu Koski-Juka

HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN TILITOIMISTOSSA

Case: Tilitoimisto A. Karppinen Oy

HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN TILITOIMISTOSSA

Case: Tilitoimisto A. Karppinen Oy

Minttu Koski-Juka
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Minttu Koski-Juka

Opinnäytetyön nimi: Hiljaisen tiedon hyödyntäminen tilitoimistossa – Case: Tilitoimisto A. Karppinen Oy

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2013

Sivumäärä: 58 + 3 liitesivua

Tämä tutkimus tehtiin Tilitoimisto A. Karppinen Oy:lle ja tarkoituksena oli tutkia, miten hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin. Tarkoituksena oli laatia kehittämissuhteita, joiden avulla hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja koko organisaation hyödyksi. Tarkoituksen oli myös määrittää, miten tiedon tarvitsija löytää tiedon haltijan.

Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen ja siinä tutkittiin hiljaisen tietämyksen johtamisen nykytilaa. Tietoperusta on kerätty hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtien mukaan ja kehitysehdotuksilla pyritään tehostamaan hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä sekä luomaan tilanne, jolloin hiljainen tieto siirtyy organisaation sisällä tehokkaammin. Aineisto kerättiin haastattelemalla jokaisesta yhdeksästä kirjanpitiimistä yhtä henkilöä. Haastattelut tehtiin teema-haastatteluina. Ongelmaa tutkittiin kirjanpitäjien näkökulmasta.

Tutkimustulokset osoittivat sen, että hiljaisen tietämyksen johtamisessa oli kehitettävissä osa-alueita. Asenne ja ilmapiiri Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä on hyvä hiljaisen tiedon jakamiselle, mutta osaamisen tunnistaminen ei ole tehokasta. Käytössä on myös paljon hyviä työkaluja tiedon jakamiseksi, mutta niiden käyttöä voitaisiin tehostaa. Työntekijät kaipaavat palautetta johdolta sekä kehityskeskustelujen puuttuminen oli merkittävin puute hiljaisen tietämyksen johtamisessa. Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen tarvittava merkittävin resurssi on aika.

Hiljaisen tietämyksen hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että työntekijä tunnistaa oman osaamisensa. Siksi jokaisen kirjanpitäjän tulisi laatia osaamiskartoitus ja oman osaamisen kehittämissuunnitelma, joita kehityskeskusteluissa voidaan tarkastella sekä antaa palautetta toteutuneesta osaamisesta. Tietojenkäsittelyn tehostamisella voidaan saada paljon tietoa jaettavaksi ja luoda väline, jolla kysyjä pystyy löytämään kirjanpitäjän, jolla voisi olla tarvittavaa tietoa.

Asiasanat: Osaamisen kehittäminen, hiljainen tieto, tietämyksenhallinta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Minttu Koski-Juka

Title of thesis: Utilization of tacit knowledge in accounting office – Case: Tiltoimisto A. Karppinen Oy

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: spring 2013 Number of pages: 58+3 appendix

This study was conducted for Tiltoimisto A. Karppinen Oy and was designed to study how tacit knowledge could be utilized more effectively. The aim was to draw up development proposals, with which tacit knowledge can be visible and to the benefit of the entire organization. The purpose was to determine how the person who needs the knowledge can find the person who has the knowledge.

The study was qualitative and it investigated the present state of tacit knowledge management. It is based on collected elements of tacit knowledge management and development proposals were designed to improve the management of tacit knowledge elements, as well as to create a situation in which tacit knowledge is transferred effectively within an organization.

The data was collected by interviewing each of the nine account teams, one person in each team. The interviews were conducted by focused interviews. The problem was studied from the perspective of accountants.

The results showed that tacit knowledge management had areas for development. The attitude and atmosphere in Tiltoimisto A. Karppinen Oy is good for sharing tacit knowledge, but identification of know-how is not effective. There are also a lot of good tools for sharing information, but the usage could be improved. The workers missed feedback from management and the lack of development discussions was the most significant fault of tacit knowledge management. The most important resource to manage tacit knowledge is time.

From the perspective of tacit knowledge utilization, it is important to identify your skills. That is why every accountant should make their own competence analysis and competence development plan, which can be examined in the development discussions as well as to provide feedback on the realized know-how. With more effective data processing, a lot of information can be shared and a tool created with which the questioner is able to find an accountant whom might have the necessary information.

Keywords: Competence development, tacit knowledge, knowledge management

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Lähtökohdan kuvaus | 7 |
| 1.2 | Toimeksiantajan esittely | 8 |
| 1.3 | Edut ja hyödyt hiljaisesta tiedosta organisaatiolle | 9 |
| 1.4 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys | 9 |
| 1.5 | Tutkimusraportin sisällön eteneminen | 10 |
| 2 | HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN | 12 |
| 2.1 | Hiljainen tieto ja näkyvä tieto | 12 |
| 2.2 | Hiljaisen tietämyksen johtaminen | 14 |
| 3 | HILJAISEN TIETÄMYKSEN JOHTAMISEN ELEMENTIT | 17 |
| 3.1 | Hiljaisen tietämyksen merkityksen tunnustaminen | 17 |
| 3.2 | Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen | 18 |
| 3.3 | Hiljaisen tietämyksen jakaminen | 20 |
| 3.4 | Hiljaisen tietämyksen kehittäminen | 23 |
| 3.5 | Hiljaisen tietämyksen luominen | 25 |
| 3.6 | Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen | 26 |
| 3.7 | Hiljaisen tietämyksen resursointi | 26 |
| 3.8 | Hiljaisen tietämyksen arviointi ja mittaaminen | 28 |
| 4 | TUTKIMUSPROSESSI | 29 |
| 4.1 | Tutkimuksen lähtökohdat | 29 |
| 4.2 | Tutkimusaineiston kerääminen ja haastattelut | 30 |
| 4.3 | Analyysi ja tulkinta | 31 |
| 4.4 | Kehittämisehdotuksien laadinta | 32 |
| 5 | AINEISTON ANALYYSI | 33 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | Tunnustaminen | 33 |
| 5.2 | Tunnistaminen ja esille tuominen | 34 |
| 5.3 | Jakaminen | 36 |
| 5.4 | Kehittäminen | 39 |
| 5.5 | Luominen | 40 |
| 5.6 | Hyödyntäminen | 41 |
| 5.7 | Resursointi | 41 |
| 5.8 | Arviointi ja mittaaminen | 42 |
| 6 | KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 44 |
| 6.1 | Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtien toteutuminen | 44 |
| 6.2 | Hiljaisen tietämyksen johtamisen kehittämis ehdotukset | 46 |
| 6.3 | Tietojenkäsittelyn kehittämis ehdotukset | 48 |
| 6.4 | Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä | 48 |
| 7 | POHDINTA | 51 |
| 7.1 | Tutkimuksen luotettavuus | 52 |
| 7.2 | Tutkimuksen käyttökelpoisuus ja siirrettävyys | 53 |
| | LÄHTEET | 54 |
| | LIITTEET | 58 |

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohdan kuvaus

Tämä kehittämistehtävä sai alkunsa siitä, kun minua pyydettiin miettimään jokin keino, jolla voisin opettaa toisessa sivutoimistossa työskenteleville kirjanpitäjille maatalouden kirjanpitoa ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Silloin aloin miettiä, miten omaa osaamista voi siirtää toisille ja miten ylipäätään saataisiin kaikilla muillakin kirjanpitäjillä oleva erityisosaaminen jaettua kaikkien ulottuville. Osaamisen jakaminen hyödyttää monia osapuolia, yrityksen osaaminen ja tehokkuus kasvaa, laatu paranee, työntekijöiden oma osaaminen kehittyy ja toisaalta ne henkilöt, joilla on tiettyä osaamista, eivät enää kuormitu niin paljoa, kun on muitakin joilla on tätä osaamista. Vaikka toisten auttaminen on sinällään palkitsevaa, se ei kuitenkaan poista sitä, että sillä hetkellä se ei hyödytä itseä. Omat työt jäävät tekemättä, kun neuvoo toisia, palkitsemisjärjestelmä tukee ainoastaan laskuttamista ja neuvontatyö on aina omasta laskutettavasta ajasta pois. Yleensä kiireaikana tulee eniten apupyyntöjä ja se rasittaa silloin eniten.

Taloushallinnon alalla toimitaan pitkälti lakien ja asetusten määräämänä. Lakien ja asetusten tulkinta ja soveltaminen käytäntöön ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Lisäksi tilitoimistossa työskennellään pääsääntöisesti suoraan asiakkaalle ja ollaan tiiviissä yhteydessä asiakkaaseen. Tähän tarvitaan tietynlaista osaamista, jotta pystyy toimimaan oikealla tavalla asiakaspalvelutehtävissä. Työkokemuksen myötä opitaan yrityksen ja erehdyksen kautta toimimaan oikein. Hiljainen tietämys karttuu kokemusten myötä ja asiat, jotka osataan hyvin muuttuvat automaattisiksi. Nämä automatisoituneet taidot ovat **hiljaista tietämystä**.

Hiljaisen tiedon osuus on tullut yhä useammin esille **tietojohtamiseen** ja **osaamisen johtamiseen** liittyvissä keskusteluissa. Virtainlahti (2009) on kirjoittanut hiljaisen tietämyksen johtamisesta. Teos sisältää teorian johtamisen elementeistä ja se on tarkoitettu apuvälineeksi henkilöstönkehittäjille ja esimiehille. Elementtien avulla on mahdollista luoda edellytyksen hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen koko organisaatiossa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tilitoimisto A. Karppinen Oy perustettu vuonna 1978 ja se toimii seitsemällä paikkakunnalla ja henkilöstöä on yli 60 henkilöä. Päätoimipaikka on Oulu, muut toimistot sijaitsevat Muhoksella, Vaalassa, Kempeleessä, Pyhäjoella ja Ruukissa sekä Haukiputaalla toimii tytäryhtiö Kellon Laskenta Oy. Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä arvostetaan pitkiä työsuhteita ja tämä näkyy erilaisina lahjoina, joita ansaitsee palvelusvuosien mukaan.

Organisaatorakenteeltaan Tilitoimisto A. Karppinen Oy on hyvin matala. Ylin johto koostuu johtoryhmästä johon kuuluu kolme henkilöä. Varsinaisia esimiehiä ei käytännössä ole, vaan kaikki asiat hoidetaan suoraan toimitusjohtajan kanssa. Toimintoja ohjaa laatujärjestelmä, johon kuvattu prosessit sekä niistä laadittavat dokumentit. Myös osa-alueiden vastuuhenkilöt löytyvät laatujärjestelmästä. Työntekijät on jaettu tiimeihin ja lisäksi tiimin sisällä on työparit. Tiimit ja työparit ovat sijoitettu myös fyysisesti lähekkäin. Lisäksi jokaiselle asiakkuudelle on määrätty asiakasvastuullinen kirjanpitäjä ja hänelle varahenkilö. ISO 9001:2008 –laatujärjestelmä kehitettiin Tilitoimisto A. Karppinen Oy:lle 1990-luvulla. Sen laatimiseen osallistui koko henkilökunta ja se auktorisoitiin 1998. Laatujärjestelmää pidetään yllä ja vuosittain suoritetaan kaikkien osa-alueiden sisäiset auditoinnit ja ulkoinen auditointi suoritetaan myös vuosittain.

Tilitoimisto tarjoaa myös asiantuntijapalveluja ja asiakasyritykset ovat eri aloilta ja he ovat voineet ulkoistaa koko taloushallinnon tilitoimistolle. Osa työntekijöistä on ollut hyvin pitkään töissä tilitoimistossa ja osa on vastavalmistuneita. Myös työtehtävät ovat erilaisia. Osalla kirjanpitäjistä on hallussaan käytännön kokemusten myötä kertynyttä arvokasta tietoa. Tämä tieto on sellaista, jota ei voi opiskella mistään, vaan se on työkokemuksella hankittua. Tämä on hiljaista tietoa.

Tällä hetkellä hiljaisen tiedon jakaminen on tehotonta. Tiettyjä asioita voidaan kysellä sähköpostitse kaikilta tai voidaan kysellä Oulun toimistolta eri henkilöiltä, tietäisivätkö he, kuka voisi auttaa ongelmallisessa asiassa. Sähköpostitse lähetettyyn viestiin ei välttämättä vastata vaikka tietoa asiasta olisikin. Sähköposteihin myös vastataan hitaasti ja joskus tilanne on akuutti ja silloin on pakko ryhtyä itse selvittämään asiaa, vaikka jollakin todennäköisesti olisi jo valmiit vastaukset ongelmaan ja osaisi opastaa eteenpäin. Riskit ja mahdolliset seuraamukset voivat olla hänellä myös jo kokemuksen kautta tiedossa. Aikaa kuluu turhaan tiedon etsimiseen vaikka tieto olisikin jo olemassa organisaation sisällä, sitä vain ei saada käytettyä tehokkaasti.

1.3 Edut ja hyödyt hiljaisesta tiedosta organisaatiolle

Tilitoimistolle on hyötyä hiljaisen tiedon hyödyntämisestä ajankäytön tehostamisella. Tehokkaasti käytetty työaika lisää työn tuottavuutta. Lisäksi jaettu kokemus ja tieto vähentävät virheiden mahdollisuutta ja siten parantaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Myös työntekijän henkinen hyvinvointi työssä paranee, sillä epävarmuus ja tietämättömyys vähenevät ja työkaverin tuki uudessa tilanteessa auttaa työpaineisiin.

Sen lisäksi, että työtehtävät onnistuvat paremmin ja nopeammin, tarvitaan osaamista käsitellä asiakkaita. Hyvä asiakaspalvelu ja ihmistuntemus nousevat tärkeäksi osaksi palvelukokonaisuutta, koska asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia sekä yleensä tavallista kaupankäyntiasiakassuhdetta syvempiä. Kirjanpitäjille uskotaan yrityksen raha-asiat ja usein myös yksityiset talousasiat tulevat kirjanpitäjien tietoon. Yleensä kirjanpitäjä otetaan avuksi kun suunnitellaan yrityksen tulevaisuutta ja tehtäviä strategisia ratkaisuja. Harvoin enää riittää, että kirjanpitäjä laskee verot ja täyttää veroilmoitukset. Asiakaspalvelutaidot sekä taloushallinnon palvelujen myynti uusille asiakkaille vaatii sellaista osaamista, jota ei voi oppia kirjoista. Vanhemmilta työntekijöiltä voi oppia, miten tietynlaista asiakasta tulisi kohdella. Onkin tärkeää, että työyhteisössä jaettaisiin kokemuksia myös asiakaspalvelutilanteista. Jos tapahtuu jokin ikävä välikohtaus asiakkaan kanssa, on sekin hyödyllistä käsitellä muiden kanssa. Onnistumisista voi myös oppia toimivan toimintatavan.

Liian paljon vieläkin keskitytään suoritusaikoihin ja tehtyihin suoritteisiin. Nämä ovat ne perustehtävät työyhteisössä, mutta ajallaan tehty työ ei enää riitä asiakkaalle. Nykyään on kilpailua tilitoimistomaailmassa, jotkut toimistot käyvät kovaakin kilpailua hankkiessaan uusia asiakkaita. Jos asiakkaan halutaan pysyvän, on hänet sitoutettava luomalla hyvä ja syvä asiakassuhde. Tällöin toissijaiseksi usein jää hinta ja suoritus aika, tuttu ja luotettava kumppanuus on tärkeämpää.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n hiljaisen tietämyksen johtamisen peruselementtien nykytilanne. Hiljaisen tietämyksen johtaminen koostuu Virtainlahden (2009) määrittelemistä elementeistä, joita ovat: tunnustaminen, tunnistaminen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen, resursointi ja arviointi sekä mittaaminen.

Tutkimus vastaa kysymykseen: **Miten hiljainen tietämys saadaan koko organisaation hyödyksi?**

Alakysymyksiä on kaksi:

- 1. Miten tiedon tarvitsija ja tiedon haltija saadaan kohtaamaan?**
- 2. Miten työntekijöiden erityisosaaminen saadaan esille?**

Tutkimuksessa lähestytään työntekijän näkökulmasta elementtejä. Nykytilanne analysoidaan ja laaditaan kehittämis ehdotuksia, jolla voidaan tehostaa hiljaisen tietämyksen hyödyntämistä organisaatiossa. Tutkimus tehdään haastattelemalla tiimin vetäjiä, sekä vastuuhenkilöitä, jotka ovat avainasemassa tutkimuksen kannalta. Lisäksi perehdytään laatu järjestelmän dokumentointiin ja laskutuksesta sekä asiakaslistauksesta saatavaan informaatioon. Tutkimus tehdään tapaustutkimuksena ja tutkimuksen perusteella laaditaan kehittämis ehdotuksia.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n kirjanpitäjiä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät palkkatiimi ja tytäryhtiö Kellon Laskenta Oy. Palkkatiimejä on vain yksi ja se on tiivis työyhteisö ja heidän toimintatapansa poikkeavat kirjanpitotiimeistä. Kellon Laskenta Oy jäi ulkopuolelle, koska heillä ei ole käytössä vielä laatu järjestelmää. Laatu järjestelmä määrittelee pitkälti kaikki toiminnot Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä, joten Kellon Laskennan osalta vastaukset eivät olisi olleet vertailukelpoisia.

1.5 Tutkimusraportin sisällön eteneminen

Tutkimusraportissa 7 lukua ja 1 liite. Ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimusongelmat ja aiheen rajaus sekä näkökulmat. Tutkimuksen tavoite ja hyöty kohdeorganisaatiolle käsitellään myös johdannossa. Toisessa luvussa käsitellään hiljaista tiedon käsitteitä ja hiljaisen tiedon teorioita. Luvussa kolme esitetään Virtainlahden (2009) elementtiteoria ja sen osien esiintyminen tällä hetkellä kohdeyrityksessä. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja kuvataan tutkimusprosessi. Luku viisi käsittelee haastattelututkimuksen tuloksia sekä analyysiä. Kuudennessa luvussa pohditaan saatuja tuloksia ja esitetään kehitysideat pääpiirteittäin. Seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja sen perusteella esiin nousseita jatkotutkimuskohteita. Liitteenä on teemahaastattelun kysymyslomake, jota käytettiin tutkimuksessa.

Tutkimuksessa pääpaino on Virtainlahden hiljaisen tietämyksen johtamisen elementeissä. Teemahaastattelulla on selvitetty elementtien toteutumisen nykytila. Tietoperustan avulla on laadittu kehittämissuhteita, jolla elementit saadaan toteutumaan nykyistä paremmin.

2 HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Hiljaisen tiedon tutkimus jakaantuu kahteen koulukuntaan. Toinen tutkii miten hiljaista tietoa voidaan tuoda näkyväksi ja toinen tutkii hiljaisen tiedon jakamista hiljaisena edelleen. (Virtainlahti 2009, 17.)

2.1 Hiljainen tieto ja näkyvä tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen (tacit knowledge) luoja on Michael Polanyi. Hän kehitti teoriaansa 1960-luvulla ja hänen pääteoksenaan pidetään 1958 ilmestynyttä teosta ”Personal Knowledge” (Vaahtio 2004, 2). Polanyi (1962, 56) havainnollistaa näkyvän tiedon ja hiljaisen tiedon eroa esimerkiksi pianonsoittajasta. Pianonsoittaja on tietoinen sormistaan, mutta jos hän kiinnittää niihin huomiota, soittaminen vaikeutuu ja lopulta keskeytyy. Polanyi kiteyttää hyvin hiljaisen tiedon olemuksen lauseeseen: ”Tiedät enemmän kuin osaat kertoa”.

Tieto on informaatiota johon liittyy ihmisen oivallus, intuitio, kokemus, arvot ja arvostelu (Virtainlahti 2009, 32). Tietoa on tyypiteltä ja Virtainlahti (2009, 33 - 35) kuvaa niistä kolme tyypittelyä. Ensimmäinen on Blacklerin tyypittely, jossa tieto on jaettu viiteen lajiin: sisäistetty, kehoistettu, kulttuuristettu, sijoitettu ja koodattu. Poikelan tyypittelyssä tieto on jaettu teoretietoon, käytäntötietoon sekä kokemustietoon. Gormanin tyypittelyssä tieto on jaettu neljään osaan: informaatioon, taitoihin, harkintaan ja viisauteen.

Virtainlahti (2009, 37 - 39) määrittelee hiljaisen tiedon sellaiseksi, että ihminen tietää enemmän kuin voi kertoa tai kuvata. Hyvin osatut asiat muuttuvat automaattisiksi ja niitä on vaikea huomata omassa toiminnassa. Hiljaiseksi tiedoksi voidaan kutsua näitä automatisoituja taitoja. Näkyvä tieto, eli eksplisiittinen tieto, on muodollista ja systemaattista tietoa, jota voidaan kuvata sanoin, numeroin tai kaavioilla. Hiljainen tieto on abstraktimpaa. Se sisältää kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita, joita yksilöllä on (Virtainlahti 2009, 43). Hiljainen tieto on syvästi juurtunut yksilön toimiin ja kokemuksiin (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Collins (2010, 86, hakupäivä 23.3.2013) määrittelee hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon niin, että hiljainen tieto on sitä, mitä ei voi tai ei ole muutettu näkyväksi tiedoksi.

Hiljainen tieto on käytännössä osaamista ja ammattitaitoa. Sen avulla työnteosta tulee sujuvaa, työn laatu ja suoriutuminen tehtävistä parantuu ja se tehostaa päätöksentekoa ja asiakaspalvelu-

tilanteita. Useimmat tutkijat määrittelevät hiljaisen tiedon henkilökohtaiseksi, abstraktiksi, käytännölliseksi ja kokemuksella hankituksi. (Virtainlahti 2009, 47 - 48.) Koivunen (1997, 78 - 79) määrittelee hiljaisen tiedon niin, että siihen sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myytinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida sanallisesti ilmaista. Hän (1997, 98) siteeraa kiinalaista sananlaskua: ”Kirjavuorikaan ei vastaa yhtä hyvää opettajaa.” Juusela (2010, 6) taas kuvaa hiljaisen tiedon henkilökohtaiseksi, tilanteeseen tai asiaan sidonnaiseksi, ja jota on vaikea pukea sanoiksi. Hiljaiseen tietoon suoraan tai osana suurempaa kokonaisuutta viitataan sanoilla asiantuntijuus, osaaminen, kokemus ja tietämys (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 26).

Tilitoimistossa työntekijälle karttuu työkokemuksen myötä käytännön osaamista. Vaikka työ perustuu suurimmaksi osaksi lakeihin ja asetuksiin, on harjoittelemalla saatu oppi välttämätöntä. Samalla tavalla kuin Polanyi kuvasi pianonsoittajaa, voi samalla tavalla kuvata kirjanpitäjää, joka naputtaa tilinumeroita katsomatta näppäimistöä. Hän havaitsee virhelyönnit ja jos keskittyy sormiin, ei numeroita voikaan naputella katsomatta näppäimiä. Toisaalta hyvin tärkeää hiljaista tietoa saa työskennellessä asiakkaiden kanssa, Virtainlahti (2009, 47) mainitsi asiakaspalvelutilanteet sellaisiksi, joissa on hyötyä hiljaisesta tiedosta. Asiakaspalvelussa ja myyntitilanteissa korostuu asenteet ja arvot sekä kyky lukea toista ihmistä. Kokemuksen myötä oppii toimimaan tietynlaisten ihmisten kanssa parhaalla mahdollisella tavalla, jotta haluttu lopputulos saavutettaisiin.

Tietämys ja tieto –käsitteet eroavat siten, että tieto on jotakin mitä ihmisellä on ja tietäminen on jotakin mitä he tekevät. Hiljainen tietämys sisältää tiedon dynaamisen ja toimintaan sitoutuneen luonteen (Virtainlahti 2009, 52-53). Eskolan (2006, hakupäivä 28.12.2012) artikkelissa hiljainen tieto määriteltiin aina tunteelliseksi. Kokemusosaaminen eli hiljainen tieto nousee pintaan aina tunteiden kanssa.

Mitä on hiljainen tietämys tilitoimistossa? Toisaalta se on käytännön kokemuksen tuomaa tietoa toimia tietyllä tavalla työtehtävissä. Tunnistetaan tehtävään liittyvät riskit ja tiedetään toimintatavat, vaikkei niitä olisi mihinkään ohjeistettu. Tunnetaan verotuksen riskit ja miten niihin voi varautua. Tällaista kokemuksen kautta tullutta tietoa on helppo jotenkin siirtää toiselle. Mutta toisaalta hiljainen tietämys on asennetta ja asennoitumista. Osataan suhtautua asioihin ja ennen kaikkea asiakkaisiin oikein. Tätä on erittäin vaikea siirtää toiselle. Ensin pitäisi koko arvomaailma saada toiselle sisäistettyä ja saada sitä kautta ymmärtämään, miksi pitää suhtautua asioihin tietyllä ta-

valla. Tämä ei ole niinkään tiedollista hyödyntämistä, mutta asiakassuhteisiin perustuvassa työssä asiakaspalvelu ja myyntityö ovat avainasemassa ja koko liiketoiminnan perusta.

Virtanen (2006, 24) käsittelee hiljaisen tiedon teorioiden ongelmakohtia. Hän tarkastelee erityisesti Nonakan ja Takeuchin teoriaa suhteessa Polanyin teoriaan. Hän kiinnittää erityisesti huomiota siihen että Nonaka ja Takeuchi ovat sitä mieltä että on olemassa näkyvää ja hiljaista tietoa jotka voidaan erottaa toisistaan kun taas Polanyin teorian mukaan kaikki tieto on sidoksissa jollain tapaa hiljaiseen tietoon ja hiljaista tietoa on mahdotonta saada näkyviin.

Kesti (2012, 5 - 6) on tutkinut hiljaisten signaalien kehittämisprosessin vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Organisaatiossa oleva hiljainen tieto tulee esille hiljaisina signaaleina, eli toimintaa ohjaavina mielipiteinä. Näitä pystytään mittaamaan balanced scorecardin avulla (Kesti 2012, 25 - 56; Kesti & Syväjärvi 2009, 216). Kestin ajatuksena on mitata hiljaiset signaalit, jotta voidaan löytää kehittämiskohteet. Hänen menetelmänsä sinällään ei tuo hiljaista tietoa esille, vaan sen avulla kehitetään yrityksen toimintaa.

2.2 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen liittyy monelta osin hiljaisen tietämyksen johtamiseen. Näitä liittymäkohtia ovat: osaava työvoima, osaamisen kehittäminen, hiljaisen tietämyksen johtamisen mahdollistaminen motivoimalla, sitoutumisella sekä palkitsemalla (Virtainlahti 2009, 65). Yritysjohdanto ja esimiehet tuovat usein puheissaan esille, sen miten tärkeää organisaation osaaminen ja oppiminen on. Kuitenkin käytännössä paine tuloksenteossa on niin kova, ettei panostetakaan henkisten voimavarojen suunnitteluun ja kehittämiseen (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 189). Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä toimii johdossa omistajat, jolloin heillä ei ole organisaation ulkopuolelle tuloksenteon painetta. Tällöin on mahdollista panostaa pitkäjänteiseen kehitykseen ja panostaa organisaation osaamiseen ja oppimiseen.

Tiedon johtaminen on yksi osa-alue osaamisen johtamisesta (Virtainlahti 2009, 67). Osa tutkijoista on erottanut hiljaisen tiedon johtamisen tietojohtamisesta. Vielä kirjallisuudessa hiljainen tietämys sisällytetään tietojohtamiseen tai osaamisen johtamiseen. (Virtainlahti 2009, 72.) Kaikki organisaation tieto on varastoitunut työntekijöihin ja tästä syystä organisaatiot ovat riippuvaisia heistä. Monet organisaatiot ovat pyrkineet muuttamaan hiljaisen tiedon näkyväksi tiedoksi. Silloin unohdetaan, ettei kaikkea hiljaista tietoa voida erottaa ihmisistä, sillä se on henkilökohtaista ja

sitä on vaikea tuoda esille (Virtainlahti 2009, 73). Jos yksittäisten ihmisten osaamista ei kytketä yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin, se ei tue organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittymistä (Viitala 2012, 170). Stähle & Grönroos (1999, 72) käsittelevät tiedon johtamista kolmen elementin avulla. Heidän mukaansa se koostuu tiedosta ja osaamisesta, vaikutussuhteista sekä tiedon virtauksesta. Tärkein ulottuvuus on osaaminen, mutta yrityksen suhdeverkosto on nähtävä myös pääomana. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä tiedon virtauksessa. Kontrolloidussa, hierarkkisessa organisaatiossa tieto liikkuu säädellysti, hitaasti ja muodollisena, usein vielä yksisuuntaisesti. Avoimessa ja spontaanissa yhteisössä tiedon virtauksen volyymi on suurempi ja tieto liikkuu joka suuntaan (Stähle & Grönroos 1999, 76 - 79).

Tärkeintä on se, ettei hiljaista tietämystä ja näkyvää tietoa voi pitää toisistaan erillisinä vaan ne ovat suhteessa toisiinsa (Nonaka & Takeuchi 1995, 56). Uudessa mallissa ensin kartoitetaan näkyvä tieto, joka halutaan jakaa. Toisessa vaiheessa kartoitetaan hiljainen tietämys. Sen jälkeen tehdään suunnitelma tiedon jakamiseksi. Osa hiljaisesta tietämyksestä voidaan muuttaa näkyväksi tiedoksi esimerkiksi dokumentoinnilla, osa tietämyksestä vaatii omakohtaisen kokemuksen asiantuntijan läsnä ollessa, jotta se voidaan jakaa henkilöltä toiselle. (Virtainlahti 2009, 73 - 74.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 49) kritisoivat länsimaisia perinteisiä tietojohtamismalleja. Erityisesti se, että niissä ei keskitytä lainkaan itse tietoon ja tiedon syntymekanismeihin. Niissä keskitytään vain jo olemassa olevaan näkyvään tietoon, mutta uuden tiedonluomisnäkökulma puuttuu.

Toivosen & Asikaisen (2004, 36) hiljaisen tiedon strategia yrityksissä koostuu mallista, jossa tuetaan osaamisen syntyä, hiljaisen tiedon syntyä ja osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle sekä hyödynnetään hiljaista tietoa mallittamalla sitä. Mallittaminen tapahtuu käytännössä niin, että valitaan kolme henkilöä, jotka osaavat hyvin mallitettavan taidon. Mallittaja haastattelee ja havainnoi sekä kokeilee. Aineistosta rakennetaan malli, joka välitetään toisille (Toivonen & Asikainen 2004, 61 - 67).

Laatujärjestelmän rakentaminen on tehty tavallaan mallittamalla. Silloinen Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n henkilökunta keräsi omasta toiminnastaan parhaat toimintatavat, joista valittiin lopulta yhteinen tapa toimia. Kaikki prosessit kuvattiin ja niihin laadittiin seurantamenetelmiä sekä mittareita. Koko henkilökunta saatiin sitoutettua toimintaan ja laatujärjestelmä saatiin otettua käyttöön hyvin. Laatujärjestelmän tuki ja sen määäämät rutiinit dokumentointineen luo hyvän pohjan toiminnalle.

Laatujärjestelmän myötä johtamisen tarve on muuttanut muotoa. Nyt toimintoja ohjaa laatujärjestelmä, jota kehitetään jatkuvasti tarkastelemalla kerran vuodessa kaikki laatujärjestelmän osa-alueet. Työskentely tapahtuu tiimeissä, jossa huolehditaan ensisijaisesti tiimin sisäiset toimeksiannot. Vaikka jokaisella kirjanpitäjällä on oma asiakaslista, tarvitaan tiimin apua loma-aikana ja sairastumistapauksissa. Laatujärjestelmää myös päivitetään työntekijöistä koottujen vastuutiimien toimesta. Laatujärjestelmän käyttö ja tehokas tiimityöskentely onkin muuttanut Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n johtamista kohti älykästä johtajuutta. Tiimitoiminnasta on tullut entistä tärkeämpää organisaation menestykselle. Älykkäässä johtajuudessa pyritään luomaan verkosto hyvin toimivia tiimejä. Johtaja pyrkii kasvattamaan yksilön sekä tiimin valmiustasoa (Sydänmaalakka 2004, 197 - 199).

Hiljaisen tietämyksen johtamisen mahdollistaminen

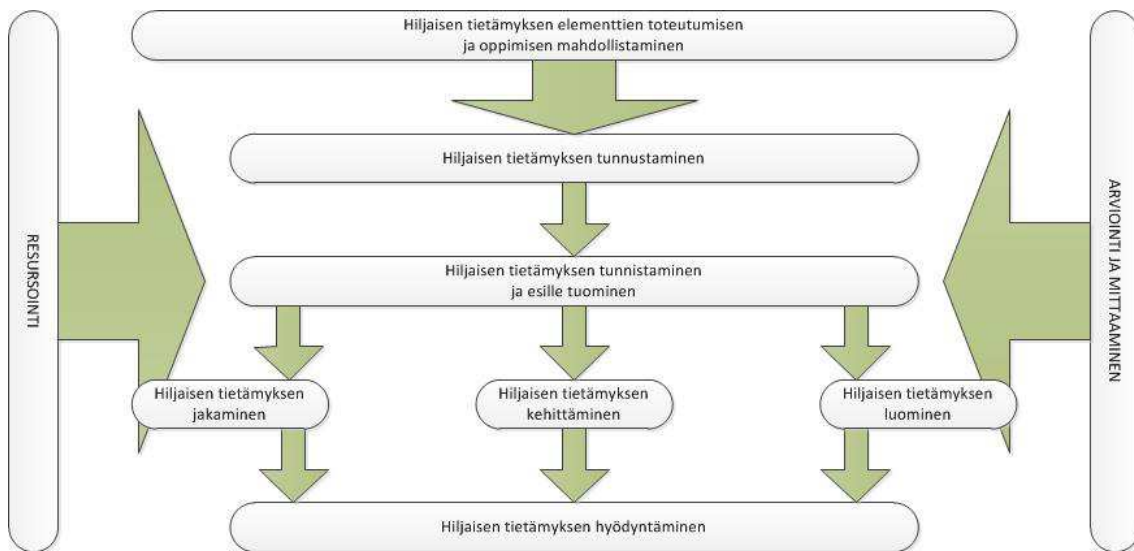
Johdon rooli on avainasemassa, kun uusia toimintamalleja otetaan käyttöön organisaatiossa. Johdon edustajien täytyy itse sitoutua asioihin ja näyttää esimerkkiä. Organisaation rakenteella ja kulttuurilla on suuri merkitys luotaessa optimaalisia olosuhteita tietämyksen jakamiseen (Virtainlahti 2009, 205 - 206). Nonaka ja Takeuchi pitävät tiimityöskentelyä parhaana työskentelymallina hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Tiimityöskentelyssä hiljainen tieto tulee käyttöön paremmin kuin hierarkkisessa organisaatiossa (Koivunen 1997, 190).

Rutiineja toistamalla ei synny hiljaista tietämystä vaan siihen tarvitaan luovuutta ja käytännössä kokeilemista (Virtainlahti 2009, 211). Luottamuksella saadaan sellainen perusta vuorovaikutukselle, jolloin hiljainen tietämys voidaan jakaa ja vastaanottaa (Virtainlahti 2009, 214 - 215). Hiljaisen tiedon jakamisessa jaetaan samalla henkilökohtaisia arvoja toisille tiimiläisille. Siksi on tärkeää luoda oikeanlainen ympäristö, jossa hiljaista tietoa voidaan jakaa (Krogh & Ichijo & Nonaka 2000, 8 - 9).

Sydänmaalakka (2002, 185 - 186) arvioi, että organisaatioissa on vain 10 - 20 % hiljaisesta tiedosta saatu muunnettua näkyväksi tiedoksi. Hänen mukaansa länsimaissa on perinteisesti arvostettu vain näkyvää tietoa, eikä ole ymmärretty hiljaisen tiedon merkitystä. Idässä, erityisesti Japanissa on ymmärretty piilevän tiedon merkitys. Joltakin osin hiljaisen tiedon jakaminen tarkoittaa paluuta mestari-oppipoika -malliin.

3 HILJAISEN TIETÄMYKSEN JOHTAMISEN ELEMENTIT

Hiljaisen tietämyksen johtaminen koostuu Virtainlahden (2009, 19) mukaan elementeistä, joita ovat: tunnustaminen, tunnistaminen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen, resursointi ja arviointi sekä mittaaminen. Kuviossa 1. esitetään näiden elementtien suhde toisiinsa.



KUVIO 1. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit (Virtainlahti 2009, 76)

3.1 Hiljaisen tietämyksen merkityksen tunnustaminen

Esimiesten ja johdon tulisi miettiä, mikä osa liiketoiminnasta tapahtuu kokemusperäisen tietämyksen avulla. Kumpaa arvostetaan organisaatiossa enemmän, kokemuksen tuomaa ammattitaitoa vai muodollista koulutusta? Miten tämä ilmenee käytännössä? Oman hiljaisen tietämyksen arvostamisessa omat tiedot ja taidot tunnustetaan ja tunnustetaan. Usein ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan ja kokevat ettei heillä ole mitään annettavaa. Toisaalta, jotkut voivat virheellisesti luulla osaavansa enemmän. Tämä on haaste esimiehille, sillä heidän on tunnistettava tilanne ennalta. Myös oman osaamisen liiallinen korostaminen johtaa siihen että pyritään tekemään itse kaikki mahdollinen ja toisten osaaminen jää hyödyntämättä. Oman tietämyksen esiintuominen on mahdollista esittelemällä omia työtehtäviään ja kirjaamalla niitä muiden nähtäville. Oman ja toisten osaamisen arvostaminen on mahdotonta, jos organisaatiossa vallitsee kilpailuhenki. Silloin omaa osaamista pantataan, etteivät toiset vain hyödy niistä. On tärkeää luoda yritykseen ilmapiiri,

jossa jokaisen osaamista ja tietämystä tuodaan esille ja niiden merkitys työyhteisölle ymmärretään. (Virtainlahti 2009, 81 - 83.)

Tilitoimistossa voi huomata kokemusperäisen tietämyksen arvostamisen, sillä että töihin palkataan työkokemuksen omaavia työntekijöitä ja myös suhtaudutaan positiivisesti harjoittelijoihin. Ihanne hiljaisen tietämyksen merkityksen tunnustamisessa olisi, että osattaisiin arvostaa omaa ja toisten työtä, eikä työyhteisössä olisi kilpailuhenkeä. Pystytään tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet sekä tuomaan ne julki työyhteisössä. Lisäksi pystytään tunnistamaan toisten vahvuudet.

3.2 Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen

Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistaminen ei riitä, sillä usein ei tunnisteta hiljaista tietoa. On tärkeää havaita, että hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa tietoa, eikä teorialtietoa. Haasteellista tässä on se, ettei tietämyksen haltija yleensä tunnista omaa tietämystään. Kaikkea kokemusta ei ole tarkoituksen mukaista jakaa toisille, vain ne asiat jotka voidaan konkreettisesti merkitä muistiin ja jakaa toisille. Pitää myös keskittyä yrityksen toiminnan kannalta olennaiseen tietämykseen. Kriittinen hiljainen tietämys on sellaista, jota ilman koko yrityksen liiketoiminta vaarantuu. Kriittisen tietämyksen varmistaminen pitäisi turvata toimintasuunnitelmalla. Hiljaista tietämyksen voi löytää pohtimalla, mitä osaa, mitä tietää, mistä tietää, mitä tekee ja keneltä kysyy. (Virtainlahti 2009, 85 - 88.)

Tilitoimistossa työtehtävät ovat samankaltaisia, mutta joissakin asiakkaissa on erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon asiakassuhteen hoidossa. Kirjanpito prosessien kuvaus laatujärjestelmässä ei riitä tuomaan esille näitä asioita. Siksi jokaisen kirjanpitäjän vastuulla onkin laatia jokaisesta asiakkaasta CRM-tiedosto, joka on jokaisen työntekijän nähtävillä. Näin erityiset asiat saadaan taltioitua kyseisen asiakkaan tietoihin.

Monissa yrityksissä on tehty henkilöstövähennyksiä tai niiden uhka on olemassa. Tässä epävarmassa tilanteessa on haasteellista saada hiljaista tietämystä esille. Omasta osaamisesta ja tietämyksestä halutaan pitää kiinni ja suojata siten oma asema organisaatiossa. Hiljaisen tietämyksen jakamisen pelätään vahvistavan toisten asemaa ja jakamalla tietämyksensä, tekee itsensä tarpeettomaksi. Toisaalta hiljaisen tietämyksen jakamisen avulla organisaatio saattaa selviytyä kiristyneillä markkinoilla muita paremmin. Myös tietämystään jakavat työntekijät koetaan organi-

saation voimavarana. Huono työilmapiiri, kateus ja vallitseva kilpailutilanne estävät hiljaisen tiedon jakamisen. Luomalla olosuhteet, jossa jokainen tuntee olonsa turvalliseksi, saadaan aito keskusteluyhteys, jolloin hiljaista tietämystä voidaan tuoda esille ja jakaa. (Virtainlahti 2009, 87 - 88.)

Hiljaista tietoa ei pidä tarkastella henkilön tietovarantoa yksityiskohtaisesti kuvaavien selitysten avulla vaan henkilön toiminnan kautta. Asiantuntijan ammattitaidossa keskeistä on kokemukseen perustuva valmius toimia vaistonvaraisesti näppituntumalla ja irrottautua annetuista malleista ja toimintaperiaatteista tilanteen vaatiessa. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 277 - 278.)

Jotta tietämystä voidaan hyödyntää tehokkaasti, se pitää tunnistaa. Osaamiskartoituksella kuvataan olemassa oleva osaaminen ja kuvataan osaamistarpeet. Se voidaan laatia myös strategialähtöisesti ja määritellä organisaation strategiset menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamiset. Osaamiskartoituksiin voidaan sisällyttää myös arvot, käsitykset ja asenteet. Omaa osaamista voi myös mallintaa. Mallintaminen tehdään haastatteleamalla. Silloin keskitytään siihen, miten tekee, mitä tietoja näkyy ulospäin ja miten tekoihin päädytään. Lisäksi kysytään arvoja, jotka vaikuttavat taustalla. Havainnoimalla voi myös mallintaa osaamista. Silloin keskitytään tarkkailemaan mitä ja missä järjestyksessä tehdään, minkälaisella asenteella ja miten toimii vuorovaikutuksessa. (Virtainlahti 2009, 91 - 97.)

Myös Kauhanen (2006, 142) puhuu osaamiskartoitusten puolesta. Hänen mukaansa organisaatiot tarvitsevat osaamiskartoituksia moniin eri tarkoituksiin. Näitä ovat henkilöstön kehittäminen, rekrytoinnin peruste, työkierron suunnittelu, urasuunnittelu, vuosilomien ja muiden sijaisuuksien suunnittelu, työkuormituksen jakaminen ja palkitseminen. Pelkkä pitkä työkokemus ei hänen mukaansa riitä, jos henkilö ei osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Arvot ja asenteet ovat kiinteä osa ihmisen osaamista. Arvot muodostavat maailmankatsomuksen pohjan ja asenteet kertovat onko ihminen valmis panostamaan itse oman osaamisen ylläpitämiseen (Kauhanen 2006, 143).

Ikäjohtaminen vaatii myös osaamiskartan laadintaa. Siten ydinosaaminen saadaan esille ja osaamista voidaan paremmin hyödyntää. Osaamiskartoitus voidaan tehdä testeillä tai ostetuilla ohjelmilla. Yleensä ohjelmat ovat hyvin räätälöitävissä, mutta työläitä käyttää. Yksinkertaisesti riittää kartoitus henkilön osaamisalueista sekä osaamisen tarpeen määrittely ja tavoitteen asettelu. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huhtanen 2003, 177 - 178.)

Nonakan ja Takeuchin neljän askeleen SECI-malli koostuu sosialisatiosta (socialization), ulkoistamisesta (externalization), yhdistämisestä (combination) ja sisäistämisestä (internalization). SECI-malli on esitetty kuviossa 2. Sosialisatiossa osaaminen jaetaan asiantuntijoiden kesken kokemusten ja teknisten tietojen avulla. Tämä tapahtuu hiljaisesti jakamalla kokemuksia ja ajattelumalleja sekä havainnoimalla ja matkimalla. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi tiedoksi yhteisen havainnoinnin avulla sekä vuoropuhelulla. Tällöin hiljainen tietämys muotoutuu sanoiksi ja käsitteiksi. Yhdistämisessä tieto muuttuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Silloin tieto yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon. Sisäistäminen tapahtuu oppimisprosessin kautta. Tällöin tiedot otetaan käyttöön omassa työssä ja muuttuvat näkyvästä tiedosta omaksi hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 - 73.)



KUVIO 2. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Suurla (2001, 41) tulkitsee SECI-mallia siten, että sosialisatiossa hiljainen tieto siirtyy toisille tekemällä yhdessä töitä, siinä jaetaan erilaisia toimintamalleja ja toimintakulttuuria. Tämä voi tapahtua tarkkailemalla ja keskustelemalla ja olemalla työympäristössä. Ulkoistaminen vaatii sen, että kehitetään menetelmiä, jolla hiljaista tietoa voidaan ilmaista ja opitaan kääntämään hiljaista tietoa ymmärrettävään muotoon. Yhdistämisessä yhdistetään vanhaa ja uutta tietoa. Siinä on tärkeää myös levittää tätä uutta käsitteellistä tietoa organisaation sisällä ja arvioida tietoa. Näin organisaatio voi konkreettisesti hyödyntää tietoa jatkossa. Sisäistäminen edellyttää kahta asiaa. Ensiksi käsitteellisen tiedon on tultava näkyväksi toiminnassa. Toiseksi simulaatioiden ja harjoittelun avulla sisäistetään uusi asia. (Suurla 2001, 41 - 43.)

3.3 Hiljaisen tietämyksen jakaminen

Hiljaisen tietämyksen jakaminen mahdollistaa organisaation toimintakyvyn, jatkuvuuden ja laadun

varmistamisen. Osaamista ja työtehtäviä voidaan kehittää, työyhteisön hyvinvointi paranee ja voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri. Henkilöstön vaihtuvuustilanteissa hiljaisen tietämyksen jakaminen on erittäin tärkeää, kuten myös sairastumistilanteissa. Nykyisin tietoa jakavat henkilöt ovat tärkeitä työyhteisössä. Entisaikaan sen sijaan hiljainen tietämys oli valttikortti oman aseman säilyttämiseksi. (Virtainlahti 2009, 108 - 109.)

Tilitoimisto A. Karppinen Oy on laatinut yhdessä henkilökunnan kanssa laatujärjestelmän. Se kuvaa alusta loppuun asti keskeiset prosessit sekä niiden dokumentoinnit. Lisäksi laatujärjestelmä on sertifioitu, joten toiminnan laatu varmistetaan myös vuosittain ulkopuolisen tahon toimesta. Sisäisesti laatu tarkastetaan aihealueittain vuosittain ja laatujärjestelmää pyritään jatkuvasti kehittämään ja parantamaan. Laatujärjestelmä ja sen vaatimat dokumentoinnit luovat hyvän pohjan hiljaisen tiedon esiin tuomiseen ja jakamiseen. Kirjanpitäjät ylläpitävät omaa asiakaslistaa sekä asiakkaiden crm-tiedostoa. Työajanseurannassa seurataan asiakkaille tehtyjä töitä ja niiden laskuttamista. Laskutuksessa syötetään tehdyt työt kirjanpitäjän kustannuspaikalla ja tehdyn työn koodilla. Tätä kautta varastoituu kaikki tehdyt työt ja voidaan selvittää, kuka on tehnyt mitäkin. Asiakaslistan avulla voidaan ennakoida tulevat työtunnit ja pystytään pyytämään tarvittaessa apua, jotta kaikki työt tulevat tehdyksi ajallaan.

Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä kerätään paljon tietoa useisiin eri tiedostoihin. Viitala (2012, 337) mainitsee, että usein yrityksiin kertyy joukko toisistaan erillisiä atk-rekistereitä, jotka eivät keskustele keskenään. Tästä syystä monissa yrityksissä on otettu käyttöön henkilöstövoimavarojen johtamisen tietojärjestelmä eli HRIS (human resource information system).

Hiljaista tietämystä ei tulisi jakaa silloin kun se on vanhentunutta tai sisältää ennakkoluuloja. Myöskään silloin ei pidä omaa tietämystään jakaa, jos se on oman toimeentulon perusta ja oma henkilökohtainen menestystekijä. Tämä tilanne on yleensä yrittäjällä itsellään tai freelancer-työntekijällä. (Virtainlahti 2009, 113.)

Hiljaisen tietämyksen jakamista tukevat erilaiset yhteistyömuodot. Näitä ovat esimerkiksi tiimit ja työryhmät, mentorointi, varamiesjärjestelyt, erilaiset työparit ja verkostot. Lisäksi työhuonejärjestelyt vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi aito dialogi, jossa vastavuoroisesti pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys, auttaa hiljaisen tietämyksen jakamista. (Virtainlahti 2009, 124 - 125.) Muita jakamista edistäviä tapoja ovat työkierto, projekteihin osallistuminen ja mallinnettu tietämys (Virtainlahti 2009, 129). Organisaatioihin tulisi luoda areenoita, joissa omaa toimintaa ja

ajattelumalleja voidaan yhdessä kriittisesti arvioida (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 130).

Työparit ja varahenkilöt ovat käytössä myös Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä. Työparien työpisteet ovat lähekkäin, jotta tieto heidän välillä kulkisi mahdollisimman hyvin. Varahenkilöt ovat yleensä työpareja, mutta joissakin tapauksissa saattaa tietyn asiakkaan varahenkilö ollakin toisessa tiimissä. Tämä riippuu siitä, onko asiakkaassa erityislaatuisia ominaisuuksia, joita osaavat käsitellä vain tietyt henkilöt. Varahenkilöt toiminnoittain on ilmaistu asiakkaan CRM-tiedostossa.

Henkilöstötoimilla voidaan myös edesauttaa hiljaisen tietämyksen jakamista. Rekrytoinnilla voidaan organisaation osaamista uudistaa. Perehdyttämisvaiheessa voidaan jo luoda halu hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja säilyttää työyhteisön ilmapiiri ja positiivinen organisaatiokulttuuri. Varsinaisella työhön opastuksella jaetaan hiljaista tietämystä. Koulutuksella ja kouluttamisella lisätään uutta tietoa. Kouluttajana itse toimiminen on yksi tapa jakaa omaa tietämystään. Esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa hahmotetaan osaamistavoitteet ja käydään läpi osaamista ja kokemuseräistä tietämystä. (Virtainlahti 2009, 132 - 133.) Vaahtion (2004, 1) mukaan rekrytointitilanteissa itsessään käytetään hyväksi hiljaista tietoa. Työnantajat luottavat omaan hiljaiseen tietoon valitessaan työntekijöitä, lisäksi työntekijöiltä odotetaan paljon hiljaiseksi tiedoksi tulkittavia ominaisuuksia.

Epävirallisia käytäntöjä hiljaisen tietämyksen jakamiseen ovat kokouskäytännöt ja vapaamuotoiset tilanteet, esimerkiksi kahvitauot. Säännölliset kokoukset edesauttavat tietojen välittämistä eteenpäin. Hiljaista tietämystä voidaan jakaa käymällä läpi onnistumisia, erityistapauksia tai ongelmatilanteita. Vapaamuotoiset tilanteet ovat erittäin tärkeitä hiljaisen tietämyksen jakamiselle. Lounas- ja kahvitauko lisäävät hiljaisen tietämyksen jakamisen kannalta tärkeää luottamusta. (Virtainlahti 2009, 134 - 135.)

Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä on vakiintunut käytäntö viikkopalaverista. Se pidetään joka viikko samaan aikaan Oulun toimistolla ja siitä laaditaan muistio joka välitetään kaikkien nähtäväksi sisäiseen verkkoon. Näin sivutoimistotkin saavat tiedon käsitellyistä asioista. Kahvitauot toimitoissa on samaan aikaan, jolloin suurin osa työntekijöistä kokoontuu hetkeksi kahvioon. Nämä ovat hyviä arkipäivän tilanteita, joissa on mahdollista jakaa hiljaista tietämystä.

Hiljaisen tiedon koulutus järjestetään yleensä muualla kuin työpaikalla, jotta vapaa-aika voidaan yhdistää siihen. Työntekijöiltä ei vaadita silloin osaamisensa todistamista ja vanhat kaunat unohtuvat (Eskola 2006, hakupäivä 28.12.2012). Tilitoimistolla on tapana järjestää kaksi kertaa vuodessa yhdistetty virkistys- ja koulutuspäivä. Tällöin aamupäivällä pidetään toimiston sisäinen koulutus. Lisäksi voidaan kutsua ulkopuolisia luennoitsijoita kertomaan taloushallinnon ajankohtaisista asioista. Loppupäivä on ulkoilua ja muuta virkistystoimintaa. Näissä tilaisuuksissa on mahdollisuus päästä vuorovaikutukseen sellaisten henkilöiden kanssa, joita ei normaalisti näe. Varsinkin sivutoimistossa olevat eivät näe muuten työkavereitaan. Puhelinäänet saavat kasvot ja työkavereiden väliset suhteet tiivistyvät.

Hierarkkisessa organisaatiossa tietämyksen jakaminen voi olla vaikeaa. Myös maantieteellisesti hajanaisilla organisaatioilla voi olla haasteellista jakaa tietämystä. Myös esimiesten pitää päivittäisessä johtamisessa edistää hiljaisen tietämyksen jakamista. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan osoittaa hiljaisen tietämyksen jakamisen tärkeys. (Virtainlahti 2009, 136 - 137.)

Tilitoimisto A. Karppinen Oy on organisaatorakenteeltaan hyvin matala yhteisö. Esimiehiä ja väliportaita ei ole, vain työntekijät ja johtoryhmä. Maantieteellisesti organisaatio on jakautunut kuuteen eri toimipisteeseen Oulun talousalueella. Kaikkien on mahdollista kokoontua muutaman kerran vuodessa yhteisiin tapahtumiin.

Mikkolan artikkelissa (2012, 10) Kesti ei pidä työyhteisön ilmapiirimittauksia luotettavina työpaikan kipupisteiden tunnistamisessa. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen lähti hänen tutkimuksessaan liikkeelle työntekijöille vuosittain annetuista valmennuspäivistä. Asenne on muuttunut ja työntekijöitä kannustetaan tekemään parannusehdotuksia. Työyhteisössä hiljainen tieto ohjaa työntekijät etsimään ratkaisuja ja työkaluja ongelmiin.

3.4 Hiljaisen tietämyksen kehittäminen

Systemaattinen hiljaisen tietämyksen kehittäminen aloitetaan nykytilan selvittämisellä ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamisella. Perinteisesti osaamista voidaan lisätä kouluttamalla tai palkkaamalla uutta henkilökuntaa, jotta saadaan uutta osaamista organisaatioon. Lisäksi ylläpitämällä aloitejärjestelmiä pystytään kehittämään hiljaista tietämystä. Myös oikeanlainen ja oikea aikainen palaute on pieni keino, jolla tietämystä voidaan kehittää. (Virtainlahti 2009, 152 - 154.)

Oman kehityksen kannalta muiden antama palaute on arvokasta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 79). Palautteen annossa pitäisi keskittyä pääasiassa kuitenkin tuleviin muutoksiin liiketoiminnassa, odotuksiin työssä ja työyhteisössä. Tavoitteena olisi suunnitella henkilökohtainen kehittyminen ja toteuttaa se (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 80). Tilitoimistossa tehdään töitä pääasiassa asiakkaalle, ei niinkään omalle yritykselle. Palaute tehdystä työstä tuleekin useimmiten yrityksen ulkopuolelta. Tiedot työtehtävistä tulevat pääsääntöisesti johdon tietoon laskutuksesta. Työskentely on hyvin itsenäistä, eikä esimiehen rooli ole kovinkaan merkittävä normaali-toiminnassa. Schein (2001, 63) mainitsee monimutkaiset palautejärjestelmät ongelmallisiksi, koska työntekijät eivät välttämättä saa siitä hyödyllistä palautetta. Parasta olisi, että johtajat voisivat puhua avoimesti työntekijöiden kanssa.

Tilitoimistolla on käytössä palautepankki, johon kirjataan yrityksen ulkopuolelta saatuja palautteita. Virheistä kirjataan vapaamuotoisesti tehty virhe ja sen seuraamukset. Nämä kirjataan yhteen tiedostoon nimettömästi ja ne ovat tallennusjärjestyksessä allekkain. Palautepankin tietojenkäsittely on puutteellista ja sieltä on vaikea löytää tietyn tyyppisiä tapahtumia, koska kaikki on vain tallennettu vapaamuotoisesti jäsentelemättä taulukkoon. Sydänmaalakka (2002, 63) pitää palautejärjestelmää organisaation oppimista tukevana järjestelmänä, mutta se vaatii sen, että palautejärjestelmä on käytännössä toimiva ja yrityksessä on tietty palautekulttuuri ja siihen liittyvät arvot. Hänen mukaansa hyvä palautekulttuuri sisältää avoimuutta, luottamusta, yksilön kunnioitusta, kommunikointia, virheiden sallimista, hyvää yhteishenkeä, toisten tukemista ja jatkuvan oppimisen korostamista. Sydänmaalakka (2002, 65) korostaa myös, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.

Moisalo (2011, 459) nostaa mentoroinnin yhdeksi ikääntyvän henkilöstön työmotivaation ja mahdollisuuksien turvaamiseksi. Hän (Moisalo 2011, 470 - 472) visioi, että tulevaisuuden HR tulee muuttumaan tiimityöskentelyä vaativaksi, sekä johdon HR-osaamisen tarve tulee korostumaan, koska henkilöstö ja aineeton pääoman ohjaamisen arvo nousee entisestään. Toivonen & Asikainen (2004, 35 - 37) pitävät mallittamista hyvänä tapana hyödyntää hiljaista tietoa. Mentorointiin ja oppipoika-malliin verrattuna voidaan valita mitä opitaan. Mentoroinnissa opitaan kokonaisvaltaisesti myös huonot ja keskinkertaiset asiat. Mentoroinnilla ja työn mallintamisella voidaan hyödyntää pitkään työssä olleiden työntekijöiden tietoja ja taitoja, siten hiljainen tieto ja kokemus saadaan organisaation käyttöön (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009,19).

3.5 Hiljaisen tietämyksen luominen

Hiljainen tietämys syntyy kokemuksen kautta. Uutta opitaan kursseilta ja opit sisällytetään omaan työhön. Uutta voi oppia myös työssä kokeilemalla ja reagoimalla uusiin tilanteisiin (Virtainlahti 2009, 169). Nonaka ja Konno (1998, 40) puhuvat **Ba**-tilasta, joka on fyysinen, virtuaalinen ja henkinen tila, jossa luodaan yhteyksiä ihmisten välille. Tällaisia fyysisiä tiloja ovat esimerkiksi kahvihuoneet, kuntosalit ja saunat. Näissä on mahdollisuus vapaaseen vuorovaikutukseen. Lisäksi henkisiä ba-tiloja voi syntyä missä vain. Luontevimmin näitä syntyy mentorointityöparin kesken. Virtuaaliset Ba-tilat voivat olla esimerkiksi yhteisömediassa (Virtainlahti 2009, 171). Sähköpostin välityksellä voi syntyä Ba, mutta sähköposti ei ole sellaisenaan Ba. Myöskään mikä tahansa paikka, jossa ihmiset kokoontuvat ei ole Ba. Todellinen Ba muodostuu kun ihmiset luovat uutta tietoa tietoisesti. Siinä opitaan yhdessä ja kuka tahansa voi olla keskipisteenä (Suurla 2001, 46 - 47). Alkujaan Ba:n on kehittänyt japanilainen filosofi Kitaro Nishida, mutta Nonaka ja Konno ovat liittäneet siihen tiedon luomisen (Nonaka & Konno 1998, 40).

Vaivio (2006, 194) on tehnyt teoreettisen tutkimuksen siitä, kuinka yritysjohtajat voisivat saada hiljaisen tiedon koko organisaation hyödyksi. Tutkimuksessa tavoiteltiin Ba-tilaa ja sen saavuttamiseksi laadittiin teoreettisesti kolme eri skenaariota (Vaivio 2006, 196). Vaivio (2006, 201) tuo esille myös sen kuinka rahallinen mittaaminen tuo ristiriitaisia tuloksia enemmän strategisten tehokkuusmittareiden tuloksiin nähden.

Varsinaisesti tiedon Ba on tiedon kehittymiselle otollinen jaettu tila ja aika. Tieto muodostuu pääasiassa henkilöiden vuorovaikutuksen seurauksena. Hyvällä johtamisella pystytään hyväksikäyttämään vanhaa ja luomaan uutta tietoa. Tiedon Ba jaetaan neljään eri tyyppiin ja ne vastaavat SECI-mallin tasoja; alkuunpaneva Ba, keskusteleva Ba, järjestävä Ba ja toteuttava Ba (Nonaka & Konno 1998, 45 - 46). Alkuunpaneva Ba on ihmisten välissä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Keskusteleva Ba luo pohjan tiedon muuttamiselle näkyvään tietoon. Tieto muuntuu tässä vuorovaikutuksessa termeiksi. Järjestävä Ba yhdistää olemassa olevan näkyvän tiedon, tästä esimerkkinä ovat sähköpostiryhmät ja muut keskustelukanavat joissa jaetaan tietoa. Toteuttava Ba:n määrittelee yksilöiden välinen virtuaalinen vuorovaikutus joka mahdollistaa tiedon sisäistämisen. Henkilöt ottavat tiedot käyttöön ja se esitetään toiselle videokuvilla tai simulaatiolla (Lai-vuori 2009, 9 - 10).

Osaamis- ja ammattitaitovaatimukset lisääntyvät yrityksen kilpailuympäristön muuttuessa. Johtamisjärjestelmä ja yhteiset toimintatavat antavat perustan ja suunnan tavoitteille. Esimiehen tehtävänä on varmistaa työntekijöiden omat tavoitteet ja mahdollistaa heidän osallistuminen oman kehittymisen suunnitteluun. Kehityskeskustelut luovat perustan tälle kehittämiselle. Esimiehen keskeinen tehtävä on kantaa vastuu alaisten kehittymisestä ja siksi kehityskeskusteluja tulisi pitää säännöllisesti jokaisen kanssa, esimerkiksi puolivuositain. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63.)

Jo 1990-luvun alkupuolella käsiteltiin henkilöstön kehittämistä. Tuolloin ei vielä puhuttu hiljaisesta tiedosta, mutta periaatteet olivat samantapaisia. Ritala & Tarvainen (1991, 53 - 73) tuovat esille sekä työssä oppimisen sekä henkilöstön kouluttamisen uuden osaamisen oppimiseen. He eivät puhu Ba-tilasta, mutta mainitsevat sen, että olosuhteet on luotava sellaisiksi, että oppiminen on mahdollista. He mainitsevat keskustelut, palautteet ja palkkiot sekä kehityskeskustelut.

3.6 Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen

Hiljaisen tietämyksen johtamisen tavoite on saada yksilöiden hallussa oleva hiljainen tietämys koko organisaation yhteiseksi tietämykseksi. Osaava henkilöstö antaa paremman mahdollisuuden pärjätä kilpailussa. Ennen kuin hiljaista tietämystä voidaan hyödyntää, se pitää tunnistaa. Uudet ideat, tuotteet, toimintamallit ja palvelut saavat alkunsa jaetuista tiedoista ja kokemuksista. Siksi on tärkeää tunnistaa kokemusperäinen tietämys ja jakaa sitä. Organisaatiolla itsellään ei ole osaamista, vaan tietämys ja osaaminen ovat yksittäisillä jäsenillä. Luova ja luottamuksellinen ilmapiiri lisää vuoropuhelua uusien ja vanhojen työntekijöiden kesken. Tietämystä voidaan kehittää tarkoituksella hyödyntämällä erilaisia oppimistilanteita. Osaamista ylläpitävässä organisaatiossa huolehditaan asiakastytyytyväisyydestä, ilmapiiri on avoin ja turvallinen ja vuorovaikutus on hierarkiasta vapaa, vastuut ja valta on määritelty selkeästi, työntekijöillä on vapaus ja itsenäisyys oman työn suorittamiseen, kunnioitetaan ja arvostetaan kaikkia, kannustetaan jatkuvaan oppimiseen, palkitaan saavutuksista, suvaitaan erilaisuutta, välitetään aidosti työntekijöistä, kehityskeskustelu pidetään osana johtamista, kartoitetaan lisäarvoa tuovat tekijät ja huolehditaan hyvinvoinnista. (Virtainlahti 2009, 172 - 174.)

3.7 Hiljaisen tietämyksen resursointi

Resursointi on hiljaisen tietämyksen hallinnassa usein jäänyt hoitamatta. Resurssit voidaan jakaa aika- ja henkilöresursseihin sekä palkkioihin ja palkitsemiseen. Usein hiljaisen tietämyksen jaka-

minen annetaan henkilöille lisätehtäväksi muiden töiden ohella. Aikaa ei varata erikseen siihen ja lopulta hiljaista tietämystä ei jaeta tehokkaasti. (Virtainlahti 2009, 171.)

Henkilöresurssit tulevat esille erityisesti silloin kun vanha työntekijä on jäämässä eläkkeelle. Usein päällekkäistä rekrytointia pidetään liian kalliina ratkaisuna. Kuitenkin kahden työntekijän päällekkäiset palkkakustannukset voivat olla pieni kustannuserä, verrattuna niihin kustannuksiin jotka syntyvät hitaasti tehdystä työstä tai virheistä. (Virtainlahti 2009, 179 - 180.)

Mentorointi eroaa muista ohjausmuodoista siinä, että siihen sisällytetään omia henkilökohtaisia asioita ja ilmapiiri on rento. Jos halutaan päästä osalliseksi toisen työntekijän kokemustiedoista, pitää tehdä yhteistyötä ja keskusteltava yhdessä. Vertaismentoroinnilla pystytään siirtämään osaamista ja hiljaista tietoa. Mentoroinnin tarkoituksena on siirtää toimintamalleja ja jatkaa assa- kassuhteita. Rutiiniasiat voidaan dokumentoida, mutta hiljainen tieto siirtyy mentoroinnin avulla. Mentorointia on erimuotoja ja aina ne eivät ole organisaation järjestämiä vaan vapaamuotoisia ja epävirallisesti alkaneita. (Juusela 2010, 5-9.)

Palkitsemalla voidaan osoittaa henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä organisaatiolle. Hiljaisen tietämyksen jakamiselle ja kehittämiselle on olennaista se, että se otetaan osaksi palkitsemisjärjestelmää. Myös ei-rahallisilla palkitsemistavoilla on merkitystä. Näitä ovat esimerkiksi, mielekkäät työtehtävät, työuran jatkuvuus, kiitokset ja kannustukset, itsensä kehittämismahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet, sosiaaliset suhteet ja palautteen antaminen. Nuorille rahallinen palkitseminen on tärkeämpää, kun taas ikääntyvillä ylimääräiset vapaapäivät merkitsevät enemmän. Rahallinen palkitseminen edistää tavoitteisiin pyrkimistä, mutta ei-rahallinen palkitseminen yksi tietämyksen hallinnan elementeistä. Esimerkiksi opettaminen ja innostava tilanne riittävät kannusteeiksi hiljaisen tietämyksen jakamiselle ja samalla ovat hyviä tapoja jakaa hiljaista tietoa eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 181 - 182.)

Silloin kun palkitsemisperusteet on oikein valitut, se tukee organisaation menestystä. Palkitsemalla pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2006, 105.) Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä on ollut aiemmin käytössä tulospalkkaukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä, joka yleistyi Suomessa 1970-luvulla (Kauhanen 2006, 124). Vuosittainen palkkio perustui työntekijän tekemiin laskutettuihin töihin ja se suhteutettiin ansaittuun palkkaan. Palkkio maksettiin kerran vuodessa. Muita käytössä olevia palkkioita ovat saadut

tunnustukset työsuhteen kestänyt tietyn vuosimäärän sekä palkkiot suoritetuista taloushallinnon tutkimuksista.

3.8 Hiljaisen tietämyksen arviointi ja mittaaminen

Kokemusperäinen osaaminen ei ole helposti mitattavissa tai edes tunnistettavissa vaan yleensä sen arvo huomataan vasta kun sitä ei enää ole (Rauhala, Siimes, Tarvainen, Virsu, Parkkila & Leinonen 2012, 19). Siksi jokaiselle toiminnolle pitäisi valita sopiva mittari. Osaamista ja oppimista voidaan mitata ja siinä keskittyä tuottavuuden, työilmapiirin, asiakastyytyväisyyden, aloitteellisuuden ja osaamisen muodolliseen mittaamiseen. Inhimillisen pääoman mittareita ovat henkilöstöresurssien mittaaminen, koulutustoiminnan mittaaminen sekä tuloksen mittaaminen (Virtainlahti 2009, 190 - 191).

Henkilökohtaisen suorituksen mittaus perustuu tuloskriteereihin eikä siinä ole tilaa yksilön henkilön kasvuun ja luovalle ajattelulle. Sitoutuminen yhteen yhtiöön koetaan nykyisin vahingolliseksi omalle urakehitykselle. Huoli työstä selviytymisestä, jatkuva kiire ja huoli tulevaisuudesta eivät kannusta itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen. Siksi yritysten olisi paneuduttava strategian mukaiseen henkilöstösuunnitteluun ja kehittämiseen. Valmentava esimiestyö voi parantaa yhteistä osaamista, henkilökohtaisia suorituksia ja tietojen sekä taitojen kehittämistä. Tiimejä ja yksilöitä tulisi palkita hyvistä suorituksista ja kehityksestä. (Lankila, Miettinen & Sipola 2004, 190 - 191.)

4 TUTKIMUSPROSESSI

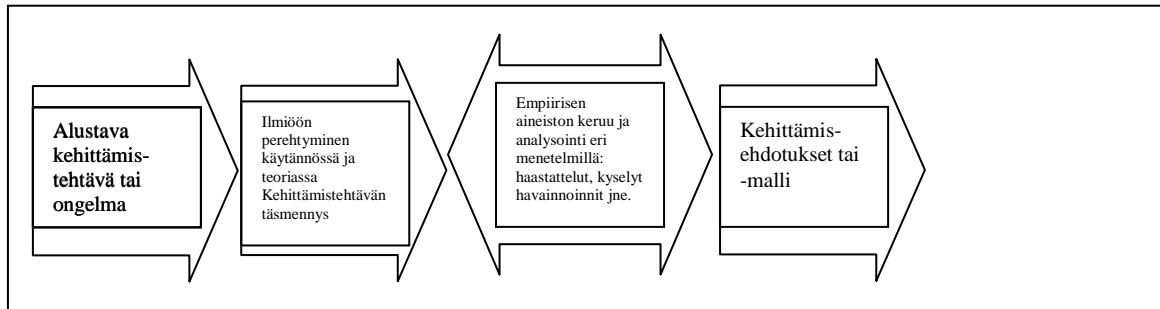
Tutkimusprosessi aloitetaan aiheenvalinnalla ja aiheeseen perehdytään aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Perehtymällä aiheeseen saadaan käsitys tutkimusaiheesta ja tutkimuskysymyksen muotoillaan kirjalliseen muotoon tutkimussuunnitelmassa. Tutkimussuunnitelmassa suunnitellaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen lähtökohdat, toteuttaminen ja raportointi. Aineistonkeruu ja analyysi toteutetaan käytännössä ja analyysin perusteella laaditaan johtopäätökset. Tutkimustulokset ja niiden lähtökohdat ja tulosten saamiseen liittyvät toimet raportoidaan kirjallisesti. Usein raportin lopussa esitellään, millaisia jatkotutkimuskysymyksiä tehty tutkimus on herättänyt tutkijassa. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa vaikuttaa tutkimusetiikka. (Jyväskylän yliopisto, hakupäivä 30.3.2013.) Tässä tutkimuksessa noudatetaan Oulun Ammattikorkeakoulun hyväksymiä tutkimusperiaatteita ja tutkimusraportti on kirjoitettu noudattaen Oulun Ammattikorkeakoulun opinäytetyön ohjetta.

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen toimeksiantajana on Tilitoimisto A. Karppinen Oy ja tarkoituksena on laatia kehittämissuunnitelma hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi. Lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu kun halutaan tarkastella jonkin organisaation tilannetta syvällisesti ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38). Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Sillä ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen eikä tapaus ole otos jostakin isommasta joukosta. Tapausta tutkitaan huomioiden sosiaaliset ja paikalliset tilanteet ja yhteydet. Sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52 - 53.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä se, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan monipuolinen, kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen vaiheet ovat alustavan kehittämistehtävän määrittäminen, ilmiöön perehtyminen käytännössä ja viitekehykseen tutustuminen, empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä ja kehittämisehdotuksen tai –mallin laatiminen. Kuviossa 3 on esitetty tapaustutkimuksen vaiheet. Aineiston keruussa voidaan käyttää monia eri menetelmiä, haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa laadullisesti ja myös määrällisesti tai yhdistelemällä molempia

menetelmiä. Aineistot kerätään yleensä havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Erilaisia haastatteluja käytetään myös. Näitä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54 - 55.)



KUVIO 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54)

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja haastattelut

Ensin laadittiin alustava kehittämis-tehtävä ja määritettiin ongelma. Ilmiöön perehdyttiin eri kirjallisuuden avulla ja havainnoimalla käytännössä. Tutkimusaineistoksi valittiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, kohdeyrityksestä saatuja kirjallisia ohjeita sekä artikkeleita. Viitekehys laadittiin pääsääntöisesti Virtainlahden elementtiteorian pohjalta ja siihen haettiin muuta kirjallisuutta elementtien sisältämien viitteiden perusteella. Lähdemateriaaleiksi valittiin myös muutama 1990-luvun alkupuolelta oleva teos, koska haluttiin kirjallisuutta ajalta, jossa ei vielä vaikuttanut 1990-luvun lopun vahvat teoriat, kuten Nonakan ja Takeuchin SECI-malli.

Tiedonkeruu tehtiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat vastaavat omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Haastattelukysymykset perustuivat hiljaisen tietämyksen johtamisen elementteihin (Virtainlahti 2009, 79 - 202).

Haastateltaviksi valittiin jokaisesta yhdeksästä kirjanpitotiimistä yksi työntekijä. Näin saatiin kokonaiskuva kaikista kirjanpitotiimeistä. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, paitsi yksi haastateltiin työpaikalla. Puhelinhaastattelu sopii hyvin strukturoituun haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64). Haastattelut tehtiin työpäivän aikana, etukäteen varattuna aikana. Aikaa varattiin yhteen haastatteluun noin tunti. Toteutuneet ajat olivat lähellä sitä. Lisäksi ennakoon kerrottiin haastattelun aihe ja tarkoitus. Vastaukset kirjattiin puhelinkeskustelun yhteydessä lomakkeille.

Haastatteluja tehtiin päivän aikana 2 – 3 kappaletta. Kaksi haastattelua keskeytyi, mutta niitä jatkettiin tunnin kuluessa. Lisäksi täydentäviä kyselyjä tehtiin talousassistentille sekä toimitusjohtajalle. Toimitusjohtajalta saatiin vastaukset sähköpostitse.

4.3 Analyysi ja tulkinta

Vastaukset teemahaastattelun kysymyksiin kirjoitettiin haastattelun yhteydessä. Aineisto luettiin läpi kolme kertaa. Ensimmäisellä kerralla vastaukset kirjoitettiin jokaisen haastattelukysymyksen alle ja värjättiin eri väreillä. Näin saatiin kokonaiskuva elementtien osa-alueiden toteutumisesta koko tilitoimistossa. Toisella kerralla vastaukset kysymyksiin ilmaistiin vierekkäin eri tiimeistä ja näin saatiin kokonaiskuva siitä, miten hyvin elementit toteutuvat eri tiimeissä. Kolmannella lukukerralla vertailtiin luokiteltuja ja koodattuja tuloksia ja kirjoitettiin tulokset raporttiin. Samalla lisättiin havainnot, joita tehtiin haastattelujen yhteydessä sekä niitä analysoitaessa.

Aineisto analysoitiin teemoittain (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Haastattelurunko laadittiin valmiiksi noudattaen näitä teemoja. Teemoina olivat hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit: tunnistaminen, tunnistaminen ja esiin tuominen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen sekä resursointi. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementeistä arviointi ja mittaaminen jäi henkilökunnan haastattelun ulkopuolelle. Siihen osa-alueeseen saatiin vastaukset toimitusjohtajalta. Häneltä kysyttiin myös laatujärjestelmän laatimisesta ja sen taustoista. Analyysissä yhdistettiin vastaukset teemoittain, jotta voitaisiin hahmottaa kokonaiskuva elementin tilasta. Vastaukset ilmaistiin eri väreillä, sen mukaan oliko kyseinen vastaus negatiivinen, neutraali vai positiivinen kyseisen elementin toteutumisen kohdalla. Tämän jälkeen tarkasteltiin esiin nousevien seikkojen suhdetta toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 174).

Tuloksia peilattiin viitekehykseen ja lähestymistapa oli tulkinnallinen lähestymistapa. Tulkinnallinen lähestymistapa soveltuu kun kehittämishanke liittyy ihmisiin, joten silloin ei ole vain yhtä todellisuutta tai yhden totuuden näkökulmaa. Arvioinnissa korostuu toiminnan kuvaamisen ja vaikuttavuuden analysoinnin ohella eri tahojen yhteiset neuvottelutavat. Niiden avulla pyritään löytämään yhteistä näkemystä kehittämisen vahvuuksista ja ongelmakohtista (Toikko & Rantanen 2009, 161 - 162.) Itse tulkitsin Virtainlahden (2009, 75) hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä siten, että niillä tavoitellaan Nonakan & Konnon (1998, 40) määrittelemää tiedon ba-tilaa ja tähän päästäisiin luomalla sellaiset olosuhteet, jossa Nonakan & Takeuchin (1995, 62 -73) SECI-mallin vaiheet voivat toteutua. Analyysissä keskitytään siksi näihin asioihin, olettaen, että

hiljaisen tiedon hyödyntäminen mahdollistuu, kun elementit toteutuvat mahdollisimman hyvin. Tällöin pitäisi SECI-mallin vaiheet, socialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen toteutua. Näin hiljainen tieto olisi muutettu näkyväksi tiedoksi, jaettu ja otettu käyttöön, jolloin se muuttuu jälleen käyttäjän hiljaiseksi tietämykseksi.

4.4 Kehittämisehdotuksien laadinta

Kehittämisehdotukset laadittiin tutkimusaineiston analyysissä esiin tulleiden kehittämiskohteiden mukaan. Jokaisessa aihealueessa havaitut merkittävimmät puutteet pyritään ratkaisemaan kehittämisehdotuksilla, jotka perustuvat tietoperustaan. Lisäksi ratkaisuja esitetään havaittujen muiden resurssien mukaan.

Analyysissä jokainen elementtiosio kysymyksineen oli luokiteltu ja esitetty eri värein. Näiden perusteella näki elementit tai niihin liittyvät osat, joissa oli eniten puutteita. Niihin etsittiin tietoperustasta vastaukset ja tavoitetilanne. Kehittämisehdotukset tähtäävät siihen, että päästäisiin tavoitetilaan. Tutkimusta tehdessä kartoitettiin yleiskuva toiminnasta ja tietojen käytöstä. Siinä tehtyjen havaintojen mukaan on laadittu kehittämisehdotuksia, jotka tukevat tavoitetilaan pääsyä.

5 AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa tuodaan esille haastatteluissa tulleet vastaukset. Kysymyksiä oli jokaisesta hiljaisen tietämyksen johtamisen elementistä ja vastaukset on kirjoitettu jokaisesta elementistä omana alaotsikkona. Haastattelun tuloksia peilataan viitekehykseen.

Haastateltavia oli yhdeksän. Jokaisesta Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n kirjanpitiimistä valittiin yksi haastateltava. Tytäryhtiö Kellon Laskenta Oy rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä laatujärjestelmä ei ole siellä vielä käytössä. Laatujärjestelmä sanelee pitkälti toimintatavat ja toimintaperiaatteet, joten Kellon Laskenta Oy olisi eronnut toimintatavoiltaan Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n tavoista.

5.1 Tunnustaminen

Työntekijät itse arvostavat työkokemusta, useimmat kokivat myös, että Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä arvostetaan myös työkokemusta, sillä uudet työntekijät olivat kokeneita kirjanpitäjiä eikä korkeasti koulutettuja. Hiljaisen tietämyksen tunnustamisessa arvostus on avainasemassa. Arvostus alkaa oman ammattitaidon arvostamisesta (Virtainlahti 2009, 82).

Oman osaamisen tunnistaminen sen sijaan oli heikohkoa, alle puolet tunsi olevansa jonkin alan asiantuntija ja osa ei tuntenut omaavansa minkäänlaisia erityistaitoja. Muutamat vähätelivät osaamistaan. Virtainlahden (2009, 82) mukaan useimmat ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan ja tietämystään tai eivät tunnista omaa osaamistaan. Samoin teoriaa tukee myös se, että ylipuolet vastaajista oli sitä mieltä, että kuka tahansa kirjanpitäjä voi tehdä heidän työnsä. Haastattelussa omaa osaamista vähäteltiin tai ei huomattu sitä, jotkut huomasivat vasta jälkeenpäin, että heillä olikin joltakin osa-alueelta erityisosaamista. Haastattelujen perusteella ei tullut esille teoriassa esitettyä toista ääripäätä, jossa omaa osaamista korostetaan liikaa (Virtainlahti 2009,82). Se ilmenee työntekijän loppuun palamisena, kun yritetään tehdä kaikki itse. Muutamat mainitsivat positiivisena asiana sen, että pystyy saamaan apua toisilta pyydettäessä.

Omien töiden jakaminen kiireen takia toimi lähes kaikissa tiimeissä tai ainakin pyrittiin jakamaan töitä. Kukaan haastateltava ei havainnut kilpailuhenkeä Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä. Organisaatiossa vallitseva kilpailuhenki estää toisten osaamisen arvostamisen ja johtaa tietämyksen

panntaamiseen (Virtainlahti 2009, 83). Useimmat myös sanoivat haastattelussa, etteivät panttaa tietoa tai se ei hyödytä ketään, jos sitä ei kerro toisillekin. Tosin hyvien työtapojen jakaminen ei ollut kovin vahvaa, joissakin tiimeissä se oli sattumanvaraista. Hyväksi havaittuja työtapoja ei kuitenkaan tarkoituksellisesti salattu. Tässä kohtaa eroa oli havaittavissa sivutoimistojen osalta. Kaikissa sivutoimistoissa jaettiin uusia työtapoja työkavereille. Yhdessä sivutoimistossa tosin sanottiin, ettei uusia työtapoja ole heillä huomattu, mutta jos huomattaisiin, niitä jaettaisiin toisille. Tämä uusien työtapojen jakaminen tosin rajoittui sivutoimiston sisälle, eikä niitä jaettu spontaanimuotoisesti muihin tiimeihin. Oulun toimistolta tuli vastauksissa ilmi, että uusia työtapoja ei automaattisesti kerrota muille, vaan siinä tapauksessa jos asia tulee muuten esille. Jotkut mainitsivat sen, että kaikki ovat omissa huoneissaan ja tekevät yksinään töitä, ettei voi tietää, mitä he jo ennemminkin tietävät. Kaikissa tiimeissä kuitenkin oltiin valmiita auttamaan, jos joku tulee apua kysymään. Kiire oli vastaamisen esteenä silloin kuin kysely tuli sähköpostitse kaikille.

Kilpailuhengen puuttuminen työyhteisöstä oli erittäin hyvä asia. Myös työkokemuksen arvostaminen oli positiivista hiljaisen tietämyksen tunnustamisessa. Osaamisen jakaminen ei ollut kovinkaan tehokasta koko organisaation sisällä. Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä ei ole kovinkaan hyviä mahdollisuuksia tutustua toisten työhön, joka olisi tärkeää SECI-mallin ensimmäisessä sosialisointivaiheessa. Sosialisointiossa havainnoidaan ja matkitaan kokeneempien käytännön työtä (Nonaka & Takeuchi 1995, 63). Tiimien sisällä tosin melko hyvin pystyttiin tutustumaan toisten töihin, mutta ei sen pidemmälle. Kokeneiden kirjanpitäjien hiljaista tietämystä ei tuoda kovinkaan tehokkaasti näkyväksi ja jaettavaksi. Sosialisointivaihe vaatii oikeanlaisen tilan. Tässä vaiheessa se on alkuunpaneva tila, jossa ollaan kasvokkain vuorovaikutuksessa (Nonaka & Konno 1998, 46).

5.2 Tunnistaminen ja esille tuominen

Kaikki haastateltavat tiesivät varahenkilönsä ja useimmissa tiimeissä tiedot asiakkaista oli varahenkilön tiedossa ja ainakin tiedot oli taltioitu asiakkaan dokumentteihin. CRM-tiedot olivat melkein jokaisessa tiimissä jokseenkin kunnossa. CRM:n päivitys sen sijaan useimmilta jäi tekemättä ja yleensä päivitettiin vain syksyllä. Omiin asiakkaisiin liittyvät erityiset asiat oli pääsääntöisesti hyvin dokumentoitu, joiltakin puuttui nämä tiedot tai tiedot olivat vain CRM-tiedostossa, muilta löytyi lisäksi muistilappuja asiakkaan mapeista. Virtainlahti (2009, 102) pitää dokumentointia yleisenä käytäntönä, jolla varmistetaan tietämyksen muuttaminen näkyväksi ja sen jakaminen helpottuu. CRM-tiedostot asiakkaista on yksi kanava johon pystytään taltioimaan tietoa. Sinne on

mahdollista kirjoittaa vapaamuotoisesti asioita, mutta varsinaisesti hiljaista tietämystä sillä on hankala jakaa. Se on asiakaspalvelun ja laadun kannalta olennainen järjestelmä. Se on tiedosto, johon kuka tahansa kirjanpitäjä voi tallentaa huomiota ja tietoja asiakkaasta. Myös asiakaslistat pitävät sisällään paljon tietoa, jota kirjanpitäjät tallentavat sinne. Nämä ovat kuitenkin välineitä, joilla hiljaista tietämystä voidaan tuoda esiin. Nämä taltioidut tiedot ovat kirjanpitäjien kokemukseen perustuvia tietoja, joten näitä voidaan pitää Virtainlahden (2009, 85) tarkoittamina hiljaisina tietoina.

Laatujärjestelmä itsessään on tehty työntekijöiden toimesta mallintamalla, mutta se keskittyy lähinnä prosessien kuvaukseen ja niiden laadun mukaiseen dokumentointiin. Tietyllä tapaa tämäkin on hiljaisen tiedon tallentamista, sillä yhteisiksi toimintatavoiksi valittiin sen hetkiset parhaat rutiinit. Olennaisinta olisi tuottaa malli, joka ilmentäisi asiantuntijan osaamista. Hyvä malli antaa ohjeita, joiden avulla muillakin on mahdollisuus päästä tarkasti samaan lopputulokseen kuin kyseinen asiantuntija. (Virtainlahti 2009, 95.)

Parannusehdotuksia ei ole jätetty kovinkaan ahkerasti, useimmat eivät muistaneet varmasti tai eivät olleet viime aikoina jättäneet ehdotuksia. Parannusehdotuksiin yleensä oli reagoitu. Kukaan ei ole tehnyt itsestään osaamisprofiilia tai osaamiskartoitusta. Osaamiskartoilla voidaan kuvata työntekijöiden osaaminen ja myös ne osaamisvalikoimat, mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamisen ja hiljaisen tietämyksen johtamisen perustana on osaamisen ja tietämyksen tunnistaminen (Virtainlahti 2009, 91). Osaamistavoitteitakaan ei sanottavasti ollut, muutamalla oli mielessä jokin osaamistavoite, joillakin ei ollut minkäänlaisia tavoitteita ja useimmilla oli tavoitteena pysyä ajan tasalla tiedoissa. Kriittinen tekijä löytyi useimpien mielestä Tilitoimisto A. Karppinen Oy:stä ja kaikissa oli yhtenä henkilönä mainittu It-päällikkö, muut oli sitä mieltä, että ei ole ketään sellaista jota ilman ei pärjättäisi. Tilitoimiston johto oli tunnistanut kriittiseksi tekijäksi It-päällikön. Tilitoimisto on tehnyt hänen kanssaan hallintasopimuksen, jolla tarvittaessa tilitoimiston edustaja pääsee käsiksi It-päällikön tietoihin. Lisäksi hänen tehtäviään on nykyisin hajautettu monelle eri henkilölle. Osa ohjelmistoista ja niiden ylläpidoista on siirretty ohjelmistotuottajalle. Tässä oli jo toimitu, kuten Virtainlahti (2009, 89) suosittelee.

Koulutusrekisteri on sijoitettu tilitoimiston sisäiseen verkkoon. KLT-kirjanpitäjät ovat erikseen sillä KLT-ylläpitokoulutuksia pitää seurata ja huolehtia että tarvittavat koulutuspäivät tulevat raportointijaksolta täyteen. Pelkästään koulutusrekisteri ei korvaa osaamiskartoitusta, eikä myöskään kannusta kehittämään omaa osaamista. Esimiehen tulisi kannustaa oman osaamisen ja tietämyksen

kehittämiseen ja myös tuomaan sitä esille. Lisäksi pitää kannustaa ideoimaan uutta, sillä jatkuvasti oppivat organisaatiot pärjäävät. Pitäisi myös pyrkiä luomaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Virtainlahti 2009, 90 - 91.)

Haastattelun aikana tehtyjä havaintoja tuli muutamasta asiasta. Sivutoimistoissa yleisesti ollaan avoimempia ja välittömämpiä. Asioista keskustellaan vapaasti ja huudellaan toisille asioita työpöydän takaa. Tämä vastaa Nonakan & Takeuchin (1995, 64) SECI-mallin toista vaihetta, ulkoistamista, jossa käydään vuoropuhelua työkavereiden kesken ja havainnoidaan yhdessä. Silti sivutoimistoissa oletetaan, että Oulussa liikkuu kaikki tieto ja siellä muut tietävät heti uudet asiat. Oululaisten kirjanpitäjien haastattelussa taas tuli selvästi ilmi, ettei siellä juurikaan kukaan puhu. Ollaan omissa työhuoneissa eikä kehdata puhua toisille. Oletetaan, että muut varmaan jo tietävät asiat, eikä uskalleta mennä neuvomaan vanhempaa työntekijää eikä myöskään uskalleta kysellä, ettei pidetä tyhmänä. Oululaisten mielestä sivutoimistoissa tieto liikkuu paremmin, kun siellä ollaan enemmän tekemisissä toisten kanssa. Välillinen tiedonkulun ongelma syntyy, jos luullaan työyhteisössä olevan tietoa, jota ei todellisuudessa olekaan (Virtainlahti 2009, 115).

5.3 Jakaminen

Töiden kasaantuminen ja ylitöiden kertyminen tiimeissä vaihteli, puolella tiimeistä jollakin henkilöllä kasaantui töitä sekä myös puolella kertyi ylitöitä jollakin henkilöllä tiimistä. Tähän selitykseksi tuli työnkausiluonteisuus, jolloin kertyneet ylityöt tasattiin rauhallisempaan aikaan ja myös vaativat työtehtävät aiheuttivat joillekin ylitöitä. Joissakin organisaatioissa voi työtehtäviä kasaantua tiettyjen henkilöiden harteille ja hiljaisen tiedon jakaminen auttaa työssä jaksamisessa. Toisaalta ylikuormitetut ihmiset voivat olla itse tietämyksen jakamista vastaan, sillä he kokevat olevansa erityisen tärkeitä ja korvaamattomia työyhteisölle (Virtainlahti 2009, 110).

Suurin osa haastateltavista kertoi jakavansa heti tiedot uusista toimintatavoista ainakin tiimilleen. Haastateltavat itse olivat saaneet uutta tietoa ja vinkkejä jokapäiväisessä vuorovaikutussuhteissa työpaikoilla, vain yksi oli sitä mieltä, ettei ollut saanut mistään tietoa ja yksi oli saanut vain koulutustilaisuuksista. Töitä ei juuri kierrätetty, vain alle puolet tiimeistä kierrättää töitä ja niissäkin osa vain satunnaisesti. Useimmat olivat osallistuneet toisten kanssa projekteihin. Puolet tiimeistä olivat ottaneet kokemattoman työntekijän mukaan oppimaan uutta tai olivat ohjeistaneet harjoittelijaa. Virtainlahden (2009, 132) mukaan perehdytys on hyödyllistä hiljaisen tietämyksen jakamisessa, sillä uusi työntekijä saa silloin tarvittavia tietoja auttaa sosiaalistumisessa uuteen työpaik-

kaan. Myös perehdyttäjä tunnistaa omaa hiljaista tietoaan, muutaman sanoivatkin haastattelussa, että huomasivat pohtivansa ihan eri tavalla asioita, kun joutuivat ajattelemaan sitä harjoittelijan näkökulmasta. Jotkut sanoivat saaneensa harjoittelijalta tietoa, jolla omaa toimintatapaa pystyi parantamaan. Esimerkiksi tässä tilanteessa toteutuu SECI-mallin kolmas vaihe yhdistäminen (Nonaka & Takeuchi 1995, 67). Tällöin omaa hiljaista tietoa on tuotu näkyväksi tiedoksi muuttamalla se näkyviksi käsitteiksi ja samalla on saatu uutta tietoa, joka on myös muutettu näkyväksi ja yhdistetään se omaan tietoon. Tässä vaiheessa pitäisi saavuttaa järjestelevä Ba, tila jossa keskustellaan ryhmissä asiasta (Nonaka & Konno 1998, 47). Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä ei ole käytössä sosiaalista mediaa, blogeja tai messengeriä. Jonkinlainen asiantuntijoiden tietopankki löytyy sisäisestä verkosta, mutta tässä olisi kehitettävää, jotta olisi olosuhteita paremmin järjestelevän Ba:n syntymiseen ja keskusteluun ryhmien välillä.

Työhön perehdytys kuuluu laatujärjestelmään ja siitä vastaa vastuuhenkilö. Alkuperehdytyksen jälkeen työhön perehdytys tapahtuu tiimeissä noin vuodesta kahteen vuoteen. Kaikki työntekijät ovat velvoitettuja opastamaan uutta työntekijää.

Asenne tiedonjakamiseen oli yleensä hyvä, vain yksi oli selvästi sitä mieltä, että ei ole mukava ohjeistaa muita, sillä toiset eivät ota vastaan. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että omaa tietoa kannattaa jakaa toisille. Väärää tai vanhentunutta tietoa eivät useimmat olleet saaneet. Kukaan ei selvästi huomannut, että Tilitoimisto A. Karppisella arvostettaisiin työntekijää joka jakaa toisille tietoa ja opastaa. Arvostus ei tule mitenkään esille ja palkitsemisjärjestelmä ei tue sitä. Virtainlahti (2009, 108) on sitä mieltä, että työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä jakamaan työssä syntynyttä ja kehittyntä osaamista, sillä se ei ole työntekijän omaa henkilökohtaista omaisuutta. Hänen mielestään tietämyksen jakamisesta pitäisi tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus.

Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n organisaatorakenne on hyvin matala. Johto koostuu johtoryhmästä ja sen jälkeen tulevat työntekijät. Väliportaita ei ole vaan työntekijät ovat suoraan yhteydessä johtoryhmään. Jokaisella työntekijällä on oma työpari, se on vastaavanlainen järjestely kuin virallinen varahenkilö. Työparit työskentelevät fyysisesti lähekkäin. Työparit vastaavat sitä mitä Nonaka ja Takeuchi (1995, 85) tarkoittavat sillä, että työntekijät ovat kasvokkain tekemisissä toistensa kanssa ja keskustelevat työtehtävistään ja tämä on heidän teoriansa mukaan ensimmäinen asia hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Tässä tulee myös vuorovaikutusta jota alkuunpaneva Ba tarvitsee sekä keskustelua työtovereiden kesken, jolloin tieto muutetaan käsitteiksi ja muodostuu keskusteleva Ba (Nonaka & Konno 1998, 41). Myös Virtainlahti (2009, 109) pitää tärkeänä erityi-

sesti toimivia sijaisuus- ja varamiesjärjestelyjä, jotta riittävä osaaminen ja tietämys ovat koko ajan käytettävissä.

Rekrytoinnissa on yleensä noin kuuden kuukauden ajalta tiedot hakijoista ja niitä käytetään tarpeen mukaan. Ammattitaito sekä ihmisen luonne ratkaisee. Oppisopimusharjoittelijat tulevat eri tarkoitukseen kuin suoraan ammattitaitoinen henkilö. Eläkkeelle jäävien tiedonjakamiseen on vasta viime aikoina herätty. Nyt on otettu eläkkeelle jäävän työntekijän tiimiin nuori työntekijä. Uusi työntekijä ja eläkkeelle jäävä työntekijä ehtivät olla yhtä aikaa töissä noin kahdesta viiteen vuotta. Mentorointi on yksi hiljaisen tietämyksen jakamista tukeva yhteistyömuoto erilaisten tiimien ja työparijärjestelyjen lisäksi (Virtainlahti 2009, 118).

Hiljaisen tietämyksen jakamisessa pitäisi tunnistaa olennaiset ja tärkeät tiedot. Pitäisi myös pohdita, miten omia toimintatapoja voisi kehittää edelleen sekä miten omat toimintatavat ovat rakentuneet. Jakamista edistää erilaiset työpari- ja varamiesjärjestelyt, erilaisten verkostojen luominen sekä kokemustenvaihtopiirit eli tilaisuudet, joissa jaetaan työhön liittyvää tietoa teemoittain. Oman toiminnan reflektointi ja kyseenalaistaminen luo uusia toimintatapoja ja onnistumiset voidaan tunnistaa ja kokemukset jakaa toisille. Työhuonejärjestelyt ja mahdollisuus dialogiin, syvälliseen ja aitoon vuorovaikutukseen edesauttavat yhteistyötä. Suljetut yksittäiset työhuoneet kannustavat itsenäiseen työskentelyyn, mutta samalla hiljaisen tietämyksen jakamiselle olennainen vuorovaikutus jää vähäiseksi. (Virtainlahti 2009, 118 - 126.) Oulun toimistolla työntekijöitä on paljon, fyysisesti työparit on sijoitettu lähekkäin, mutta silti työhuoneet ovat kuitenkin aika eristyksissä. Sivutoimistoissa tilat ovat avoimempia ja useita työntekijöitä voi olla samassa huoneessa. Tämä on aika varmasti yksi syy siihen, miksi sivutoimistoissa tiedon jakaminen on luontevampaa.

Koulutuksen avulla saadaan työhön liittyvää uutta tietoa. Koulutuksissa saatu teoria tieto muuttuu vähitellen hiljaiseksi tietämykseksi kun sitä aletaan soveltaa käytännössä. Itse kouluttajana toimiminen on tapa jakaa omaa tietämystä. Velvollisuus koulutustiedon jakamiseen tehostaa oppimista, koska uudet tiedot on sisäistettävä, ennen kuin niitä pystyy kertomaan eteenpäin ja liittämään osaksi käytäntöä. (Virtainlahti 2009, 133.) Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä on toimintatapa, jossa koulutuksessa käynyt henkilö laittaa koulutusmateriaalin kiertoon ja ainakin omalla tiimillä pitäisi kertoa koulutuksen pääpiirteet. Koulutusmateriaali kiertää useimmiten sähköpostissa ja saattaa jäädä lukematta kiireen vuoksi. Oppiminen tapahtuu haastattelujen perusteella yrityksen ja erehdyksen kautta, käydyissä keskusteluissa ja koulutustilaisuuksissa. Koulutusasioissa KLT-kirjanpitäjät olivat päässeet koulutukseen ja he olivat useimmiten päässeet pyytämäänsä koulu-

tukseen. Muutamat haastatelluista kokivat, etteivät pääse pyynnöistä huolimatta koulutukseen, koska vain KLT:t pääsevät. Tosin kaksi ei-KLT-kirjanpitäjää oli päässyt koulutukseen pyytäänsään. Koulutusmateriaali oli jaettu ainakin tiimin sisällä. Myös koulutuksista oli ainakin osittain täytetty laadun mukaiset dokumentit, vain kaksi ilmoitti, ettei ole niitä tehnyt.

Kehityskeskusteluja ei ole käyty ja osa kaipasi niitä, mutta joidenkin mielestä ne eivät muuta mitään. Kehityskeskustelut ovat Virtainlahden (2009, 133 - 134) mukaan johtamisen välineitä. Niissä voidaan tuoda organisaation visiot ja tavoitteet päivittäiseen työhön. Niistä hahmotellaan osaa-mistavoitteet ja voidaan laatia henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Niissä myös arvioidaan kokemusperäistä tietämystä ja voidaan ohjata työntekijää kehittämään tiettyjä osaamisia. Kehityskeskustelujen perusteella voidaan myös löytää niitä henkilöitä, joilla on muille annettavaa kokemuksensa perusteella.

5.4 Kehittäminen

Systemaattinen hiljaisen tietämyksen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamistarpeiden kartoittamisesta. Perinteisesti osaamista kehitetään kouluttamalla ja koulutuksiin kannustaminen on viesti siitä että osaamista ja tietämyksen kehittämistä pidetään tärkeänä. Kehittäminen tapahtuu pitkälti samalla keinoilla kuin hiljaisen tietämyksen jakaminenkin. Tietämyksen jakamista voidaan kannustaa luomalla aloitejärjestelmä. Se madaltaa kynnystä ottaa kantaa työpaikalla havaittuihin epäkohtiin (Virtainlahti 2009, 153 - 153). Aloitelaatikko oli vuosia käytössä Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä, mutta se poistettiin. Nyt halutaan aloitteet suoraan johtoryhmälle. Aloitteita on hyödynnetty, riippuen aloitteen tyylistä.

Kaikki olivat saaneet positiivista palautetta asiakkailta. Yksi muisti saaneensa myös negatiivista palautetta asiakkaalta. Vain yksi oli saanut johdolta palautetta sekä negatiivista että positiivista. Muut eivät olleet saaneet mitään palautetta johdolta ja olettivat että saavat vain, jos tekevät jotain väärin. Yleensä ottaen positiivinen palaute kannusti, negatiivinen palaute sen sijaan oli vaikuttanut työnlaatua heikentävästi. Palaute tukee kehittymistä ja toimii kannustimena ja sitä toivotaan erityisesti esimiehiltä (Virtainlahti 2009, 154). Jotkut haastatelluista mainitsivatkin, että tuntevat olevansa piilotyöntekijöitä. Tämä vastaa Virtainlahden (2009, 154) väitettä, jonka mukaan työntekijät kokevat olevansa näkymättömiä, jos esimies ei anna palautetta.

Osaamisen ja tietämyksen kehittäminen lähtee johdon tasolta. Johdon tehtävänä on laatia strategia, jolla suunnataan tavoitteisiin. On luotava ymmärrettävä visio ja sitouttaa työntekijät siihen. Esimiehen tulee aktiivisesti tuoda esille kehittämismenetelmiä ja varmistaa niiden käytännön toteuttaminen ja kannustaa menetelmien hyödyntämiseen. Palautteen antamisella esimies ohjaa ja kannustaa kehittymistä jokapäiväisessä toiminnassa. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat tärkeitä edellytyksiä kokemusten ja tiedon välittämiseksi toisille. (Virtainlahti 2009, 162 - 163.)

5.5 Luominen

Työ Tilitoimisto A. Karppisella on lähes kaikkien mielestä mukavaa tai ihan mukavaa, vain yhtä ahdisti palata töihin lomalta. Asenne ja motivaatio oli puolella vastaajista hyvä, osalla oli motivaatio kadonnut. Jonkin verran työhön ”leipääntymistä” pystyi havaitsemaan vastauksista. Virtainlahti (2009, 166) mainitsee, että siinä vaiheessa viimeistään on havahduttava toimimaan kun havaitaan merkkejä työntekijöiden rutinoitumisesta ja ”työhön leipääntymisestä”. Ne ilmaisevat sen, että luovuus työssä on kadonnut. Motivaation puute voi olla myös merkki siitä, ettei osaamista haluta kehittää, silloin luovuutta voidaan virvoittaa uusilla toimintamalleilla, tekniikoilla ja aloite-toiminnalla sekä kannustamalla koulutuksiin (Virtainlahti 2009, 167).

Ongelmatilanteet pyrittiin useimmissa tapauksissa selvittämään tiimin kanssa, kolmessa tiimissä ei käsitelty koskaan ongelmatapauksia. Aina kuitenkin otettiin johonkin yhteyttä, eikä jääty yksin ratkaisemaan ongelmaa. Onnistuneet asiat käsiteltiin kuitenkin useammin tiimin tai ainakin yhden työkaverin kanssa. Yhdessä tiimissä ei käsitelty edes onnistumisia. Virtainlahti (2009, 172) pitää tärkeänä onnistumisten läpi käymistä oppimisen kannalta. Myös ongelma- ja erityistilanteet pitäisi pohtia oman yksikön kanssa. Tällöin on tilaisuus saada kaikkien tietämys käyttöön ja mahdollisesti laatia uusi toimintamalli.

Oppimistilanteita oli normaalin työnteon parissa sekä yhteistyössä toisten kanssa. Parhaat kehittymisen hetket ovat olleet työnteon yhteydessä, käytäväkeskusteluissa, kahviossa ja puhelinkeskusteluissa työkaverien kanssa. Haastatteluissa kävi ilmi se, että sivutoimistoissa käsitellään asioita hyvin avoimesti ja jaetaan ilot ja surut keskenään. Oulussa sulkeudutaan ja asiat käsitellään pienessä piirissä hiljaisesti. Oppia voi kahdella tavalla, joko kouluttautumalla tai kokeilemalla (Virtainlahti 2009, 167). Käytännössä oppiminen ja kokeileminen ovat tärkeitä hiljaisen tietämyksen syntymisen kannalta. SECI-mallin neljäs vaihe (Nonaka & Takeuchi 1995, 69), sisäistäminen, toteutuu kun uudet opitut asiat on otettu käyttöön ja ne muuttuvat automatisoituneiksi toimin-

noiksi, eli näkyvä tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Tällöin pitäisi toteutua toteuttava Ba, jossa tieto siirtyy tekemällä (Nonaka & Konno 1998, 47).

5.6 Hyödyntäminen

Suurin osa haastatelluista sanoi kertovansa heti tiimissä, jos huomaa jonkin paremman toimintatavan. Vain yksi sanoi, ettei kerro sitä toisille, koska ei voi tietää mitä toiset jo osaavat. Muutamat sanoivat kertovansa toimintatavoista käytäväkeskusteluissa ohimennen toisille, mutta ei lähde sitä kuitenkaan varta vasten huutelemaan käytäville. Tietämyksen hyödyntäminen alkaa tietämyksen potentiaalin tunnistamisesta ja yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Vasta jakamalla yksilöiden tietämys saadaan se koko organisaation käyttöön ja hyödyksi (Virtainlahti 2009, 172 - 173).

Työskentely Tilitoimisto A. Karppisella koettiin itsenäiseksi ja vapaaksi, mutta myös sitouttavaksi ja kuin yksityisyrittäjällä. Muutamat mainitsivat, että niin kauan saa olla rauhassa kun ei tee virheitä. Työntekijöiden arvostamista he eivät oikein havainneet, vastaukset oli melko neutraaleja ”varmaankin arvostetaan, onhan niitä virkistymisjuttuja”. Yksi vastaajista sanoi, että vanhoja työntekijöitä arvostetaan, mutta pidetään kuitenkin itsestään selvyytenä. Ilmapiiri koettiin yleensä ottaen hyväksi tai melko hyväksi. Joidenkin mielestä sivutoimistot suljettiin ulkopuolelle. Tiimeissä ilmapiirit olivat hyviä. Asiakastyytyväisyysasiat olivat tiimeissä yleensä ottaen hyvin huolehdittu, vain yhdessä tiimissä siitä ei ole huolehdittu, muissa tiimeissä oli paneuduttu asiakaspalveluun. Vastuut olivat kaikille selvät sekä omat että toisten. Osaamisen kehittymistä ylläpitävissä organisaatioissa pidetään yllä asiakastyytyväisyyttä, vastuut ja valta on selkeästi määritelty, on vapautta oman työn suorittamiseen ja arvostetaan ja kunnioitetaan molempiin suuntiin (Virtainlahti 2009, 174).

5.7 Resursointi

Toisten kirjanpitäjien opastaminen ja ohjaaminen oli positiivista kaikkien paitsi yhden mielestä. Kiire oli yleensä syynä ja vain kaksi oli sitä mieltä että aikaa on aina auttaa. Myös sisäisten dokumentointien laatiminen kärsi kiireen vuoksi, osalla jäi muistiot ja osa CRM:stä laatimatta ja päivittämättä kiireen vuoksi. Usein työntekijälle annetaan tietämyksen jakaminen yhdeksi lisätehtäväksi kaiken muun ohella ja lopputuloksena on tuskastuneita ihmisiä, jotka ovat kasanneet jotain epämääräistä, jotta näyttäisi siltä, että ovat hoitaneet velvollisuutensa (Virtainlahti 2009,

177). Aikaresursseja tarvitaan hiljaisen tiedon esille tuomiseen, kehittämiseen jakamiseen ja hyödyntämiseen. Esimiesten tehtävänä on suunnitella resurssit, eikä voida olettaa että tietämyksen hallintaan liittyvät tehtävät annetaan lisätaakaksi karsimatta muita töitä. Toisaalta pitää ajatella hiljaisen tietämyksen hallintaa pidemmällä aikavälillä. Tulokset eivät näy heti, vaan tulevat näkyviin työyhteisössä sitä mukaa kun yhteisön jäsenet hyödyntävät dokumentoitua tietämystä (Virtainlahti 2009, 178).

Toinen tärkeä resurssi on henkilöresurssit. Jo aiemmin tuli esille mentoroinnin yhteydessä, että Tilitoimisto A. Karppinen Oy:llä eläkkeelle jäävän työntekijän tiimiin on otettu uusi työntekijä, joka ehtii olla kahdesta viiteen vuotta yhtä aikaa töissä eläkkeelle jäävän kanssa. Tämä on erittäin hyvä asia hiljaisen tietämyksen jakamisessa ja hyödyntämisessä. Virtainlahti (2009, 179) mainitsee, että usein tilanne on se että pois jäävä työntekijä lopettaa perjantaina ja seuraaja aloittaa maanantaina. Sellaisessa tilanteessa tietämys ei ehdi siirtyä.

Kolmas hiljaisen tietämyksen hallintaan liittyvä resurssi on palkkiot ja palkitseminen. Sen avulla voidaan korostaa henkilökunnalle, mitkä asiat ovat tärkeitä. Avainkysymys on, liitetäänkö palkitseminen hiljaisen tietämyksen jakamiseen (Virtainlahti 2009, 181). Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä on ollut aiemmin palkkiojärjestelmä, mutta se oli puhtaasti laskutukseen perustuva. Haastattelun mukaan entinen palkkiojärjestelmä koettiin niin, että se kannustaa vain laskuttamaan ja pikemminkin esti muiden opastamisen, koska se vei aikaa laskutettavasta työajasta. Se ei myöskään kannustanut jakamaan omaa osaamista tai kehittämään omaa osaamista. Oma kehittyminen oli muuttanut tai lisännyt useimpien haastateltavien työtehtäviä ja kahdella työtehtävät olivat pysyneet samoina.

5.8 Arviointi ja mittaaminen

Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä mitataan tuottavuutta, sairauspoissaoloja, asiakastytytyväisyyttä ja osaamista. Näistä tuottavuus mitataan laskentajärjestelmistä oman työkalun avulla. Vaihtuvuutta ei ole erikseen mitattu, koska vaihtuvuus on ollut niin vähäistä. Sairauspoissaoloja mitataan kahdella eri seurannalla. Asiakastytytyväisyyttä on mitattu epäsäännöllisesti, kaksi laajaa tutkimusta kymmenen vuoden aikana. Aloitteita ja parannusehdotuksia ei ole erikseen mitattu ja arvioitu. Osaamisen mittaaminen tapahtuu koulutusseurannoilla ja tämä on myös laatujärjestelmän mittari. Virtainlahti (2009, 191) listaa osaamisen ja oppimisen mittarit tuottavuuteen, vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin, asiakastytytyväisyyteen, aloitteellisuuteen ja osaamisen muodolli-

siin mittareihin kuten tutkintojen määrään. Tuottavuus kertoo osaamisesta ja tehokkuudesta. Työilmapiiriä voidaan mitata sairauspoissaoloilla ja vaihtuvuudella. Asiakastytytyväisyys kertoo tyytyväisestä henkilöstöstä. Aloitteet kuvaavat henkilöstön muutosvalmiutta ja oppimishalua. Tutkinnon kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä.

Hiljaisen tietämyksen johtamisen arviointikeinoina Virtainlahti (2009, 194) mainitsee työtyytyväisyystutkimukset, ilmapiirimittaukset sekä työkuultuurikartoitukset. Näillä voidaan arvioida hiljaisen tietämyksen tunnustaminen. Tunnistamista ja esille tuomista voidaan arvioida mittaamalla aloitteita ja parannusehdotuksia sekä arvioimalla dokumentoituja työvaiheita. Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä dokumentit ovat hyvin kaikkien saatavilla yhteisen palvelimen kautta. Hiljaisen tietämyksen jakamista voidaan arvioida tarkastelemalla varamiesjärjestelyjä ja niiden dokumentointia sekä perehdyttämistä. Hiljaisen tietämyksen kehittämiseen ja hyödyntämiseen kuuluu olennaisena osana palautteen antaminen sekä osaamisen kehittäminen. Resursoinnin arvioinnissa voidaan katsoa opastajan ja aloittajan päällekkäistä työaikaa ja riittävää ajankäyttöä hiljaisen tietämyksen dokumentointiin, opastamiseen ja opetteluun. Myös kriittisen tietämyksen säilymisestä organisaatiossa pitäisi olla suunnitelma. Lisäksi voidaan arvioida miten palkitseminen tukee hiljaisen tietämyksen jakamista ja hyödyntämistä. Kaikkein tärkeimpänä arvioinnin kohteena Virtainlahti (2009, 199) pitää kuitenkin kehityskeskusteluja, sillä kehityskeskusteluissa tarkastellaan kaikkia osa-alueita jotka liittyvät hiljaisen tietämyksen johtamisen elementteihin.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen ongelmana oli, miten hiljainen tietämys saadaan koko organisaation hyödyksi. Lisäksi oli tavoitteena selvittää, miten tiedon tarvitsija ja tiedon haltija saadaan kohtaamaan ja miten työntekijöiden erityisosaaminen saadaan esille.

Tutkimuksen toimeksiantajana on Tilitoimisto A. Karppinen Oy ja tutkimuksessa on aihetta lähestytty hiljaisen tietämyksen johtamisen kannalta ja sitä on tutkittu työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina elokuussa ja syyskuussa 2012. Haastateltavia oli yhdeksän työntekijää, yksi jokaisesta kirjanpitiimistä. Lisäksi täydentäviä kysymyksiä esitettiin toimitusjohtajalle sekä talousassitentille.

Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan hiljaisen tietämyksen johtamisen kautta. Tietoperustasta löytyvä Virtainlahden (2009) hiljaisen tietämyksen johtamisen elementti –teoria antaa mallin, jolla voidaan parantaa henkilöstön osaamista hiljaista tietämystä jakamalla ja kehittämällä. Tämän kehittämistehtävän oletuksena on, että elementtien toteutuessa hiljaisen tiedon hyödyntäminen tehostuu. Tutkimuksessa tarkasteltiin elementtien toteutuminen Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä. Kehittämisehdotuksissa on esitetty ratkaisuja, joilla elementit saataisiin toteutumaan täydellisesti.

6.1 Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtien toteutuminen

Hiljainen tieto tunnustettiin hyvin ja hiljaista tietämystä arvostettiin. Kehitettävää löytyi siitä, etteivät kaikki tiimit toimineetkaan. Joissakin tiimeissä ei oltu käytännössä lainkaan tekemisissä tiimiläisten kanssa. Jokainen hoiti omat työnsä eikä töitä jaettu. Ongelmatilanteissa ei käsitelty asiaa missään vaiheessa tiimiläisten kanssa, mutta ei kuitenkaan jääty yksin selviytymään erityistilanteista, vaan otettiin yhteyttä esimieheen. Sivutoimistoissa vallitsi vapaampi ilmapiiri, jossa oli yleistä, että uusista asioista kerrottiin heti työkavereille ja tieto liikkui vapautuneesti sivutoimistojen sisällä. Toisaalta sivutoimistot kokivat olevansa ulkopuolisia ja olettivat, että Oulussa on paljon enemmän tietoa. Kilpailuhengen puuttuminen on erittäin hyvä asia hiljaisen tiedon jakamisessa.

Varahenkilö- ja työparijärjestelyjä pidettiin toimivina ratkaisuin, samoin kuin laatujärjestelmän vaatimat dokumentoinnit kuten crm, asiakaslistat ja hallintomapid. Kriittiset tiedot oli myös havaittu ja laadittu järjestelyt it-päällikön tietojen saamiseksi. Kehitettävää on kuitenkin siinä, ettei kaikkia dokumentteja täytetä ajallaan ja kiire haittaa tätä paljon. Osaamisprofiilia ei ollut kukaan tehnyt ja osaamistavoitteetkin puuttuivat suurimmalta osalta. Parannusehdotuksiakaan ei oltu kovin innokkaasti valmiita tekemään.

Asenne tietojen jakamiseen oli hyvä. Kaikki halusivat auttaa kykyjensä mukaan, eikä kukaan tuntenut tarvetta salata tietojaan. Tietojen jakamiselle vain ei ollut riittävästi tilanteita. Sivutoimistoissa tietoja jaettiin sujuvasti, mutta Oulun toimistolla ei ole tapana kertoa oma-aloitteisesti havaittuja parempia toimintatapoja. Työnkierrätys ei ole suurimmalla osalla käytössä, vaikkakin lomitukset ja muut sijaisuudet antavat mahdollisuuden tehdä toisten töitä. Työnantajan arvostusta oli vaikea havaita, eikä ole palkkiojärjestelmää, joka kannustaisi tietojen jakamiseen.

Sisäiset koulutukset koettiin hyviksi tilaisuuksiksi saada uutta tietoa ja myös jakaa sitä. Myös ulkopuolisten järjestämät koulutukset tuovat uutta tietoa tilitoimistoon. Koulutusmateriaaleja jaettiin hyvin, mutta toisaalta usein vain sähköpostin välityksellä, jolloin ne voivat jäädä osalla lukematta. Kirjanpitäjät, jotka eivät olleet KLT-kirjanpitäjiä, kokivat, etteivät pääse koulutukseen vaikka haluaisivatkin. Aloitejärjestelmää ei ole, eikä edes aloitelaatikkoa enää vaan toivotaan aloitteiden tulevan suoraan johdolle. Palautteita kaikki saivat asiakkailta, mutta johdolta useimmat eivät olleet saaneet mitään palautetta.

Työskentely koettiin vapaaksi ja itsenäiseksi, mutta toisaalta hyvin sitouttavaksi. Osa oli jo rutinoitunut töihin, eikä suurempaa motivaatiota ollut. Ongelmien ja erityistilanteiden ratkominen hoidettiin yleensä ottaen hyvin toisten kanssa ja näin luotiin uutta tietoa toisten kanssa. Ilmapiiri koettiin hyväksi. Suurin kehittämisen tarve olisi kehityskeskusteluissa. Monet kaipasivat kehityskeskusteluja ja muutenkin kaivattiin johdolta palautetta tai muuta yhteyden pitoa. Jotkut sanoivatkin, että heistä tuntuu, etteivät johto edes tiedä heidän olevan olemassa.

Asenne harjoittelijoiden ja perehdytettävien opastamiseen oli hyvä. Ajanpuute oli vain esteenä tässäkin asiassa. Eläkkeelle jäävien tiedon jakaminen oli hyvin huomioitu ja palkattu ajoissa uusi työntekijä tiimiin, josta jää eläkkeelle työntekijöitä. Hiljaisen tiedon jakamista tukevaa palkkiojärjestelmää ei ole. Taulukossa 1 on esitetty yhteenvetona elementtien toteutumista tukevat asiat sekä asiat, joita pitää kehittää.

TAULUKKO 1. Elementtien toteutumista tukevat asiat sekä kehittämistä vaativat kohteet

| Toteutumista tukevat | Kehitettävät kohteet |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — Työkokemusta arvostetaan — Ei kilpailuhenkeä — Asenne hyvä — Harjoittelijoiden opastaminen — Varahenkilö/tiimi –järjestelyt — Crm/as.listat/hallintomapit/laatu-järjestelmä — Sivutoimistossa jakaminen luontevaa — Kriittisen osaamisen varajärjestelmä — Sisäiset koulutukset — Koulutukset ja koulutusrekisteri — Koulutusmateriaalin jako — Työ on vapaata ja itsenäistä — ongelmien ratkominen tiimeissä — Hyvä ilmapiiri — mentorointi — Kehittyminen näkynyt työtehtävissä | <ul style="list-style-type: none"> — Arvostusta ei näytetä — Palkkiojärjestelmä, joka tulee tiedon jakamista ja kehittämistä — Tilanteita joissa jaetaan tietoa on vähän (Oulu) — Kaikki tiimit eivät toimi — Ei aikaa tiimityöskentelyyn — Aika ei riitä ylläpitämään tietoja — Oma osaamista ei tunnusteta — Ei osaamistavoitteita — Ei-KLT-kirjanpitäjät kokevat jäävänsä koulutusten ulkopuolelle — Kierrätettävää materiaalia ei ehditä lukea — Ei palautetta johdolta — Ei aloitejärjestelmää — Motivaation puute ja ”leipääntyminen” — Ei kehityskeskusteluja — Aika ei riitä toisten opastamiseen |

6.2 Hiljaisen tietämyksen johtamisen kehittämis ehdotukset

Ilmapiiri ja asenne hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen ovat pääsääntöisesti kunnossa. Kukaan ei halua salata tietoja, eikä Tilitoimisto A. Karppinen Oy:ssä ole kilpailuhenkeä. Oma osaamista ei kuitenkaan tunneta hyvin, siksi pitäisi laatia osaamiskartoitukset ja oman osaamisen kehittämissuunnitelmat. Koska aikaresurssit ovat rajalliset, voitaisiin osaamiskartoitukset laatia

toimiston sisäisen koulutuspäivän yhteydessä. Tiimien sisällä voitaisiin ensin yhdessä miettiä toisten vahvuuksia ja lopuksi täydentää osaamiskartoitusta. Osaamiskartoitukset ja alustavat oman osaamisen kehittämissuunnitelmat otetaan pohjaksi varsinaiselle kehityskeskustelulle.

Osaamiskartoituksista tehdään kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämissuunnitelmat. Siihen sisällytetään koulutustarpeet ja oman mielenkiinnon kohteet. Jatkossa tulee seurata kehityskeskusteluissa oman osaamisen tavoitteiden toteutumista ja siitä tulee antaa palautetta. Palautetta kaivattiin johdolta ja muutenkin johdon yhteyden pitoa kaivattiin. Aktiivinen palautteen anto ja kehityskeskustelut tekisivät tunteen siitä, että johto on läsnä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi pitkän aikavälin suunnitelmia, huomioidaan työntekijän omat mielipiteet kehittämistarpeista ja keskustellaan siitä, mitä häneltä odotetaan jatkossa.

Osaamiskartoituksista koostetaan yhteenvedot, osaamisprofiilit, jotka laitetaan Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n sisäiseen verkkoon. Osaamisprofiileihin sisällytetään myös harrastukset ja muut erityistaidot. Sisäisessä verkossa ne ovat kaikkien työntekijöiden nähtävillä. Tähän voidaan liittää myös linkit omaan blogiin ja mahdollisuuksien mukaan voitaisiin harkita pikaviestiohjelman käyttöönottoa ja lisätä myös linkit käyttäjiin. Esimerkiksi osuuspankit käyttävät pikaviestiohjelmia, jotka ovat nopeampia ja välittömämpiä käytössä kuin sähköposti.

Suurin osa tiimeistä toimi niin kuin pitääkin. Tiimien toimintatavat voitaisiin kirjata ylös ja hieman tarkastella oman tiimin toimivuutta. Tiimityöskentelyyn tarvittaisiin myös aikaa. Aikaa tiimipalaveri-
reihin ei oikein ole. Sivutoimistoissa tosin jo jokapäiväiset kahvihetket keräävät useimmiten koko tiimin saman pöydän ääreen. Oulun toimistolla taas on joka viikko viikkopalaveri, josta tiivistelmät tulevat sisäiseen verkkoon. Tässä voisi miettiä, pitäisikö viikkopalaveriin järjestäytyä tiimeittäin istumaan, jotta edes kerran viikossa tiimit olisivat Oulussakin saman pöydän ääressä. Silloin tiimit voisivat keskustella asioista, joita on noussut esille.

Resursseista aikaa tarvitaan eniten hiljaisen tietämyksen hyödyntämisessä. Aikaa tarvitaan tiimityöskentelyyn, osaamiskartoitusten laadintaan, kehityskeskusteluihin, asiakastietojen ylläpitämiseen, laadunmukaiseen dokumentointiin ja vielä toisten opastamiseen. Toisaalta kun hiljainen tieto saadaan tehokkaasti kaikkien käyttöön, se vähitellen lisää aikaresursseja kun työn tehokkuus nousee. Entinen palkkiojärjestelmä ei tukenut tietämyksen jakamista tai mitään muutakaan, joka liittyy muuhun kuin laskutettavaan työhön.

6.3 Tietojenkäsittelyn kehittämis ehdotukset

Hyödynnetään nykyisiä tiedostoja, kuten asiakaslistoja ja laskutuksen tietoja. Ne yhdistetään laadittavaan kirjanpitäjän osaamisprofiiliin. Asiakaslistoihin voidaan lisätä jokaisen asiakkaalle sarake, jossa toimiala valitaan. Näin voidaan hakea tietyn toimialan yrityksiä ja saadaan selville kuka kirjanpitäjä näitä asioita hoitaa. Laskutustiedoista saa selville tehdyn työn ja kustannuspaikka ilmoittaa kuka työn on tehnyt. Osaamisprofiilissa jokainen voi tuoda esille oman erityisosaamisen. Näiden tietojen hakua varten pitäisi laatia hakuohjelma, joka hakisi esimerkiksi tietyllä toimialalla toimivat yritykset ja näyttäisi samalla näiden asiakasyritysten asiakasvastuulliset kirjanpitäjät. Tai hakuohjelmalla voitaisiin hakea tiettyä taloushallinnon toimeksiantoa ja hakuohjelma hakisi laskutustietojen kautta kirjanpitäjät, jotka ovat niitä toimeksiantoja tehneet. Näin pystyttäisiin tekemään työkalu, jolla tiedon kysyjä löytää sen jolla tietoa on.

Tällä hetkellä ulkopuolisilta tahoilta tulleiden palautteiden käsittely on tehotonta. Palautepankkiin on nyt saanut kirjoittaa vapaasti tapahtuman ja sen seurauksen ja rahallisen vaikutuksen asiakkaalle sekä tilitoimistolle. Vapaamuotoista kirjoittamista voitaisiin rajoittaa ja tapahtumat tulisivat määrättyssä muodossa. Palautepankkitaulukon jäsentely ja vapaamuotoisesta vastaamisesta luopuminen on yksi vaihtoehto parantaa sen taulukon käytettävyyttä asiakaspalvelun kehittämiseksi. Palautepankin excel-tiedostoa muutetaan siten, että sarakkeisiin ja riveille ei voi kirjoittaa vapaamuotoisesti. Taulukkoon liitetään sopivat kategoriat jotka liittyvät palautteisiin ja niitä valitaan valikosta. Näin palautteet on mahdollista ryhmitellä ja tulleita palautteita ja niiden seuraamuksia voidaan analysoida.

6.4 Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä

Jotta hiljainen tieto saadaan koko organisaation hyödyksi, parannetaan hiljaisen tietämyksen johtamista. Kehittämistä vaativat osa-alueet ovat:

- osaamiskartoitusten, osaamisprofiilien ja oman osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen
- säännöllinen johdolta saatu palaute sekä kehityskeskustelut
- aikaa tiimityöskentelyyn sekä tietämyksen jakamiseen

Johdon läsnäolo, positiivisen palautteen antaminen sekä kehityskeskustelut säännöllisesti johdon kanssa ovat avainasemassa hiljaisen tietämyksen johtamisessa. Aika on tärkein resurssi, jota tarvitaan hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Hiljaisen tietämyksen jakamisessa saavutetaan aikasäästöjä pidemmän ajan kuluessa. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen parantaa laatua ja riskien

hallintaa. Työntekijöiden työssä jaksaminen paranee, kun saadaan haasteellisissa toimeksiantoissa apua kokeneemmilta työkavereilta.

Tiedon kysyjä ja vastaaja saadaan kohtaamaan laatimalla hakuohjelma, joka yhdistää tietoja laskutuksesta, asiakaslistoista sekä laadittavasta osaamisprofiilista. Myös mahdollinen pikaviestiohjelma ja omat blogit luovat keskusteluareenoita virtuaaliympäristössä.

Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtien toteutuessa mahdollisimman täydellisesti päästään siihen tilaan, jossa hiljainen tieto välittyy muille ja muuttuu näkyväksi tiedoksi ja joko organisaation hyödyksi. Tietojenkäsittelyn tehostamisella luodaan apuvälineitä, joilla kysyjä ja vastaaja kohtaavat. Yhdistämällä tietojenkäsittelyn kehittämisen osaamiskartoituksiin ja osaamisprofiileihin saadaan työntekijöiden erityisosaaminen esille vielä tehokkaammin. Taulukossa 2 on kuvattu kehittämis ehdotukset tutkimusongelmittain.

TAULUKKO 2. Kehittämis ehdotukset

| Ongelma: | Ratkaisu: | Huomioitavaa: | Resurssi: |
|--|---|--|--|
| Miten työntekijöiden erityisosaa- minen saadaan esille? | <ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitusten laadinta • Kehityskeskustelut • Oman osaamisen kehittämissuunnitelma • Osaamisprofiilin laadinta • Sisäisessä verkossa työntekijöiden esittely | <ul style="list-style-type: none"> • Osaamiskartoitukset laaditaan sisäisen koulutuksen yhteydessä oman tiimin kanssa ja niitä täydennetään kehityskeskustelussa | <p>Aikaa tiimeille</p> <p>Aikaa keskusteluille</p> <p>Koulutus</p> |
| Miten tiedon tar- vitsija ja tiedon haltija saadaan kohtaamaan? | <ul style="list-style-type: none"> • Laaditaan hakuohjelma • Linkit henkilöesittelyistä pikaviestiohjelmaan, blogeihin | <ul style="list-style-type: none"> • Kerää tiedot osaamisprofiilista, asiakaslistoista ja laskutuksesta • Asiakaslistoihin lisätään sarake, joka ilmaisee toimialan • Laskutuksesta kerätään tietyistä toimeksiannoista laskuttajan kustannuspaikka | <p>Hakuohjelma</p> <p>Pikaviestiohjelma</p> |
| Miten hiljainen tietämys saadaan koko organisaa- tion hyödyksi? | <ul style="list-style-type: none"> • Johtamistyössä huomioi- daan osaamisen johtami- nen, palautejärjestelmä sekä luodaan edellytyk- set aidolle vuorovaiku- tukselle • Viikkopalaveri- ihin ko- oonnutaan tiimeittäin, luodaan edellytykset ti- mipalavereille | <ul style="list-style-type: none"> • Kun hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit to- teutuu, hiljainen tieto muuttuu näkyväksi sekä saavutetaan tilanne jossa työntekijät ovat vuorovai- kutuksessa ja tiedon siir- tyminen mahdollistuu. | <p>Aikaa</p> <p>Tietämyksen jakamista tukeva palkit- seminen</p> |

7 POHDINTA

Tavoitteena oli löytää keino, jolla hiljainen tieto saadaan koko organisaation hyödyksi, työntekijöiden erityisosaaminen esille sekä kysyjä ja vastaaja kohtaamaan. Teemahaastatteluissa saatiin selville ne puutteet, joita nyt on hiljaisen tietämyksen johtamisessa. Sen perusteella parannetaan hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä ja siten saadaan tilanne, jolloin hiljainen tieto siirtyy myös toisille ja tulee organisaation käyttöön. Lisäksi työntekijöiden erityisosaaminen saadaan esille laatimalla osaamiskartoitukset, kehittämällä niitä kehityskeskusteluissa laaditun kehittämissuunnitelman mukaan sekä liittämällä osaamisprofiili sisäiseen verkkoon. Myös asiakaslistoista ja laskutuksesta saadaan tietoa henkilöiden osaamisesta ja näin apua tarvitsevat löytävät helpommin kirjanpitäjän, jolla on kokemusta samanlaisesta toimeksiannosta.

Tämän kehittämistehtävän perusteella ei voi vielä sanoa onnistuuko hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen paremmin kehittämis ehdotusten toteutusten jälkeen. Nykyhetkessä oli kuitenkin havaittavissa puutteita, esimerkiksi kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten puuttuminen. Lisäksi kaikkia tietojenkäsittelystä saatavia tietoja ei ole hyödynnetty. Laskutuksesta ja asiakaslistoista saatavat tiedot yhdistettynä osaamisprofiiliin antaa mahdollisuuden kehittää hakutoiminnon, jolla tiedon tarvitsija löytäisi helpommin tiedon haltijan. Haastattelujen perusteella saatiin yleiskuva työntekijöiden näkökulmasta. Toinen haastattelukierros pitäisi tehdä muutaman vuoden sen jälkeen kun kehittämis ehdotukset on toteutettu, jotta nähtäisiin saatiinko muutosta aikaan.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistehtävä on tehty todelliseen tarpeeseen ja sen laatimiseen on käytetty aikaa lokakuusta 2011 huhtikuuhun 2013. Sinä aikana olen tutustunut aiheeseen laajasti eri lähdemateriaaleja lukien. Hyvin monet lähteet pohjautuvat Nonakan kirjoihin ja tämäkin teos pohjimmiltaan perustuu Nonakan SECI-malliin sekä tiedon ban tavoitteluun.

Hiljaisen tiedon määrä on valtava tilitoimistossa. Hiljaista tietoa sisältyy niin ammatilliseen osaamiseen kuin asiakassuhteiden hoitoon ihmistuntemuksen avulla. Tilitoimistossa on kolme pääprosessia, asiakashankintaprosessi, asiakassuhteenkehitysprosessi sekä taloushallintopalveluprosessi. Näihin toimintoihin sisältyy erilaista osaamista ja hiljaista tietoa. Taloushallinnon palveluissa ammatillinen osaaminen on keskeistä, mutta myös asiakaspalvelutaidot ovat tärkeitä. Tosi-asiassa harvaa asiakasta kiinnostaa kirjanpidon tulosteet vain maksettavat verot ja oikeaan aikaan annetut veroilmoitukset kiinnostavat. Usein asiakas ei tiedä, onko jokin asia hoidettu erityi-

sen ammattitaidolla ja hyvin, koska heillä itsellään ei ole kirjanpitoalan koulutusta. Tällöin kilpailutekijäksi muodostuu asiakaspalvelu. Asiakassuhteen kehittämisessä tarvitaan myös ammatillista silmää ohjailla yrityksen elinkaarta parhaalla mahdollisella tavalla. Se voi sisältää yhtiöoikeudellisia muutoksia, lisäpalvelujen tarvetta tai muuta vastaavaa. Tällöin kirjanpitäjä joutuu herättelemään myyntimiestaitojaan, jotta saa myytyä tarvittavat lisäpalvelut asiakkaalle. Asiakashankintaprosessi on lähinnä kokonaan myyntityötä ja vaatii paljon ihmistuntemusta. Tällä tavoin voi huomata hiljaisen tiedon tarpeen jakaantuvat kahteen eri kategoriaan. Asiakkaan näkökulmasta ja kilpailuedun vuoksi on tärkeää, että kirjanpitäjillä on vahva asiakaspalveluosaaminen. Yhtiön puolelta kannattavaa on se, että kirjanpitäjät suoriutuvat tehtävistä nopeasti ja virheettömästi. Kirjanpitäjien puolelta taas työyhteisöstä saatava tuki ja tieto ovat tärkeitä työssä jaksamisen kannalta.

Tarkemmin hiljaisen tietämyksen hyödyntämistä tarkasteltaessa voisi määritellä ne kriittiset taidot, joita tarvitaan tilitoimiston toiminnassa. Näitä varmaankin ovat myyntityö, asiakaspalvelu ja ammatillinen osaaminen käytännössä. Näitä toimia voisi tutkia tarkemmin ja määritellä toimintamalli. Siinä voisi tutkia parhaiten onnistuneita myyntitapahtumia ja mitkä tekijät ja toimet johtivat toivottuun tulokseen ja mallintaa parhaiden myyjien toimintaa. Ammatillisen osaamisen ja sen tuoman kokemuksen jakamista täytyy tehostaa aktiivisesti ja tämän tutkimuksellisen kehitystyön tarkoituksena onkin lisätä tätä yleistä hiljaisen tiedon jakamista organisaation sisällä. Asiakassuhteen kehitysprosessissa voisi määritellä näihin harjaantuneiden kirjanpitäjien opastuksella jonkinlaisen ohjeen, jolla kokemattomammat kirjanpitäjät voivat havaita omista asiakkaistaan potentiaalisia lisäpalveluiden ostajia, sekä niitä yrityksiä, joille olisi syytä tehdä yhtiöoikeudellisia muutoksia asiakkaan eduksi.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Luotettavuuden tarkastelu kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan luotettavuutta tutkimuksen vakuuttavuudella. Tutkimuksen johdonmukaisuus ja tutkijan sitoutuminen tutkimukseen lisäävät vakuuttavuutta. Tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin kuvaamisella tuodaan esille epävarmuustekijät. Tutkijan sitoutuneisuus kaikkiin kehittämistoiminnan vaiheisiin lisää tulosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 124.)

Tässä tutkimuksessa tutkija on kohdeyrityksen työntekijä ja pystyi havainnoimaan ja ymmärtämään laajemmin tutkimuskohdetta omakohtaisen kokemuksen avulla. Myös teemahaastatteluissa vallitsi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Toisaalta omat käsitykset asioista voi aiheuttaa hankaluksia käsitellä aihetta objektiivisesti. Analyysissä tutkija tulkitse haastattelun tuloksia ja arvioi niiden suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Tässä on tulkinnallinen riski, jossa omat mielikuvat voivat muuttaa tulosten arvoa. Tutkittavien määrä oli kohtuullisen suuri verrattuna kohdeyrityksen rakenteeseen ja kattoi kaikki kirjanpitäjäryhmät.

7.2 Tutkimuksen käyttökelpoisuus ja siirrettävyys

Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon todenmukaisuus ei riitä yksinään luotettavuuden arviointiin. Sen lisäksi on tarkasteltava tiedon käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. Olennaista ei ole tiedon suhde todellisuuteen vaan sen käyttökelpoisuus. Tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea kehittämisprosessin tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 125.)

Tutkimus tehtiin kohdeyritykseen ja sen toimintaympäristöön. Vaikka se tutki tämän hetkistä tilannetta siinä ympäristössä, on sen tulos jokseenkin siirrettävissä toisiin samankaltaisiin yrityksiin. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko ei suoraan sovellu käytettäväksi toisissa tutkimuksissa, jotka kohdistuvat eri yrityksiin. Teemahaastattelurunkoon on sisällytetty kysymyksiä, joissa on huomioitu tiedossa olevat käytännöt. Saadut tulokset olivat konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia. Niiden käyttöönotto joko osittain tai kokonaan on mahdollista.

Jatkotutkimuksena ehdotetaan eriosa-alueiden toiminnan mallittamista ja niiden perusteella kehitettävää toimintatapaa. Lisäksi tämän tutkimuksen kehittämis ehdotusten vaikutusta ehdotetaan tutkittavaksi toteutusten jälkeen. Toisen haastattelututkimuksen perusteella pystyttäisiin paremmin vastaamaan siihen, miten hyödyllinen tämän kehittämis tehtävät tulokset olivat kohdeyrityksen kannalta.

LÄHTEET

Collins, H. 2010. Tacit and explicit knowledge. Hakupäivä 23.3.2013,
<http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/docDetail.action?docID=10395663&p00=tacit%20explicit%20knowledge>.

Eskola, R. 2006. Hiljainen tieto hitsaa tiimit yhteen. Sairaanhoitajalehti. Hakupäivä 28.12.2012,
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/6-7_2006/muut_artikkelit/hiljainen_tieto_hitsaa_tiimin_yh/.

Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A (toim.). 2008. Hiljainen tieto. Jyväskylä: Kansainvälistymisseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Jyväskylän yliopisto, 2013. Menetelmäpolkuja humanisteille. Hakupäivä 30.3.2013,
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kesti, M. 2012. The tacit signal method in human competence based organization performance development. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2009. Human tacit signals at organization performance development. Industrial Management & Data systems 110 (2/2010), 211-299.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation – How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford University Press.

Laivuori, S. 2009. Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa. Hakupäivä 28.12.2012. https://kotisivukone.fi/files/aceconsulting.kotisivukone.com/tiedostot/laivuori_-20090624-_hiljaisen_tiedon_jakaminen_ja_hydyntminen_organisaatiossa.pdf.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Mikkola, A. 2012. Kuuntele sisäistä yrittäjää. Kaleva 26.10.2012, 10.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edit Prima Oy.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Helsinki: Infor Oy.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. California management review vol. 40, no.3 spring 1998, 40-54. Hakupäivä 15.1.2013. <http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Polanyi, M. 1962. Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy. London: Routledge.

Rauhala, V, Siimes, A., Tarvainen, J., Virsu, K., Parkkila, L. & Leinonen, J. 2012. Hiljaisen tiedon hallinta ja hyödyntäminen. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja B. Raportit ja selvitykset 3/2012. Hakupäivä 28.12.2012,
http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/Rauhala_ym_B_3_2012.pdf.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen – Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Suom. Asko Miettinen. Helsinki: Laatuokeskus.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Suurla, R. 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 6.Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001.

Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs Johtajuus. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere Yliopistopaino Oy.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Monimuotoisuusopas. Hakupäivä 2.1.2012,
http://www.tem.fi/files/26219/Monimuotoisuusopas_suomi.pdf.

Vahtio, E. 2004. Hiljainen tieto mukana rekrytinnissakin. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2004. Hakupäivä 29.12.2012,
[http://www.työlinja.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/TAK_2004_1_6.p](http://www.työlinja.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/TAK_2004_1_6.pdf)
df.

Vaivio, J. 2006. The Business controller, non-financial measurement and tacit knowledge. Liiketaloudellinen aikakauslehti 2/2006. 194-212.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma-Kuinka hiljaista hiljainen tieto on. Tampereen yliopisto. Tietojärjestelmät. Pro gradu-tutkielma. Hakupäivä 29.12.2012, <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01163.pdf>.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelu – hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit (Virtainlahti 2009, 79-202)

1. Tunnustaminen

- 1.1. Kumpi sinusta on tärkeämpää koulutus vai työkokemus?
- 1.2. Miten sen huomaa, kumpaa arvostetaan Tilitoimisto A. Karppisella enemmän?
- 1.3. Tunnetko että sinulla on erityisosaamista jostain asiasta? Oleko asiantuntija?
- 1.4. Pystyisikö kuka tahansa kirjanpitäjä/palkanlaskija tekemään työsi?
- 1.5. Miten tiimisi sisällä toimitaan silloin kun jollakin on liikaa töitä?
- 1.6. Millainen kilpailuhenki mielestäsi vallitsee Tilitoimisto A. Karppisella?
- 1.7. Jaetaanko hyviä työtapoja toisten kesken?
- 1.8. Autatko itse, jos kuulet jonkun tarvitsevan apua ja sinulla on tietoa kyseisestä asiasta?

2. tunnistaminen ja esiin tuominen

- 2.1. Tiedätkö varahenkilösi?
- 2.2. Miten on varmistettu, että varahenkilö tietää miten toimia, jos joudut äkilliselle sairaslomalle?
- 2.3. Täytetäänkö kaikista asiakkaista CRM?
- 2.4. Päivitetäänkö niitä?
- 2.5. Miten asiakkaisiin liittyvät erityiset asiat on huomioitu ja dokumentoitu?
- 2.6. Oletko jättänyt parannusehdotuksia?
- 2.7. Miten niihin on reagoitu?
- 2.8. Oletko tehnyt osaamiskartoitusta tai osaamisprofiilia?
- 2.9. Millaisia osaamistavoitteita sinulla on?
- 2.10. Ketkä henkilöt ovat sellaisia, joita ilman Tilitoimisto A. Karppinen ei pärjäisi? Miksi?

3. Jakaminen

- 3.1. Kasaantuuko sinulle tai jollekin tiimissäsi tavallista enemmän töitä?
- 3.2. Tekeekö joku tiimissäsi enemmän ylitöitä kuin muut?
- 3.3. Mistä tämä mielestäsi johtuu?
- 3.4. Missä tilanteessa ja miten olet kertonut toisille uusista toimintatavoista, joita olet ottanut käyttöön?
- 3.5. Missä tilanteessa olet saanut muilta tietoa tai vinkkejä uusista toimintatavoista? (kahvitauot, tiimipalaverit, koulutustilaisuudet, perehdytys yms)
- 3.6. Kuinka usein kierrätätte töitä tiimin sisällä?
- 3.7. Oletko osallistunut erilaisiin projekteihin toisten kanssa, esim tehnyt asiantuntijan kanssa yhtiöoikeudellisia tehtäviä?
- 3.8. Oletko itse ottanut projektiin mukaan kokemattomamman työntekijän oppimaan uutta?
- 3.9. Miten koet omien hyvien toimintamallien/-tapojen kertomisen toisille?
- 3.10. Kannattaako niitä jakaa?
- 3.11. Oletko saanut väärää tai vanhentunutta tietoa toisilta?
- 3.12. Arvostetaanko sinusta Tilitoimisto A. Karppisella työntekijää, joka auttaa ja neuvoo toisia, kysymättäkin?
- 3.13. Miten tämä ilmenee? Tukeeko palkitsemisjärjestelmä tätä?

4. Kehittäminen

- 4.1. Käydäänkö työyhteisössä keskustelua parhaista toimintatavoista? Vai tapahtuuko oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta?
- 4.2. Oletko käynyt koulutuksissa? Onko sinut määrätty niihin vai oletko pyytänyt päästä tiettyihin koulutuksiin?
- 4.3. Miten olet jakanut toisille siellä oppimia asioita?
- 4.4. Oletko täyttänyt laadun mukaiset dokumentit koulutuksista ja laittanut materiaalit jakoon?
- 4.5. Minkälaista palautetta olet saanut toiminnastasi?
- 4.6. Keneltä?
- 4.7. Miten se vaikutti toimintaasi jatkossa?

5. luominen

- 5.1. Miten suhtaudut työhösi?
- 5.2. Miten kuvailisit omaa asennettasi ja motivaatiotasi työhösi?
- 5.3. Oletko kiinnostunut työstäsi?
- 5.4. Miten erityis- ja ongelmatilanteet käsitellään?
- 5.5. Entä onnistumiset?
- 5.6. Voisitko kertoa tilanteista, joissa olet erityisesti oppinut työssäsi?
- 5.7. Mitkä ovat olleet parhaita kehittymisen hetkiä? (Missä?)

6. hyödyntäminen

- 6.1. Miten toimit, jos huomaat paremman toimintatavan tai idean?
- 6.2. Minkälaista on työskennellä Tilitoimisto A. Karppisella? (itsenäisyys, vapaus)
- 6.3. Miten sinun mielestä Tilitoimisto A. Karppisella suhtaudutaan työntekijöihin?
- 6.4. Miten tiimissäsi huolehditaan asiakastyytyväisyydestä?
- 6.5. Miten vastuut on määritelty?
- 6.6. Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?
- 6.7. Miten kuvailisit Tilitoimisto A. Karppinen Oy:n ilmapiiriä? Yleensä? Tiimissäsi?

7. resurssointi

- 7.1. Miten koet toisten kirjanpitäjien opastamisen ja ohjauksen?
- 7.2. Riittääkö aika siihen?
- 7.3. Entä toimiston sisäiset dokumentoinnit, esim CRM:n päivittäminen ja muistioiden laatiminen?
- 7.4. Oletko joutunut siirtämään niiden täyttämistä kiireen vuoksi?
- 7.5. Oletko perehdyttänyt uutta työntekijää/harjoittelijaa?
- 7.6. Minkälaista haittaa/hyötyä siitä oli oman työsi kannalta?
- 7.7. Miten aika riitti perehdyttämiseen?
- 7.8. Mihin palkkiojärjestelmä kannustaa?
- 7.9. Miten se vaikuttaa oman osaamisen jakamiseen?
- 7.10. Entä kouluttautumaan ja kehittämään omaa osaamista?
- 7.11. Millä tavoin työtehtäväsi ovat muuttuneet oman kehittymisen ansiosta?